Casos de éxito

Forbes®

Errores de grandes empresarios

21 Relatos de empresarios que transformaron errores en éxitos

Barbara Corcoran
Jack Welch
John C. Bogle
Jerry Levin
Jim Rogers
Peter Lynch
Bill Gro
Steve Forbes
Arianna Huffington
Ben Stein
Meredith Whitney
Jack Welch
Jaso
Bill Gros
Bogle
Herb Green
Peter Lynch
Arthur Laffer

Bob Sellers



Errores de grandes empresarios

21 Relatos de empresarios que transformaron errores en éxitos

Errores de grandes
empresarios
Forbes®

Bob Sellers



Título original: Forbes®Best Business Mistakes, publicado en
lengua inglesa por John Wiley & Sons, Inc., Hoboken,
New Jersey. FORBES es una marca registrada de
Forbes LLC.
Traducción: Lupa

Las opiniones expresadas en cada relato corresponden a sus respectivos emisores y no coinciden necesariamente con la de los editores

Diseño cubierta: XicArt Fotocomposición: gama, sl ISBN: 978-84-15330-49-3 ISBN eBook : 978-84-15330-64-6 Depósito legal: SE-5886-2011 Impreso por: Publidisa

Impreso en España / Printed in Spain

Introducción

Errores.

Todos los cometemos. No hay nada más personal ni nada más poderoso que las lecciones que aprendemos de ellos. Si no me cree, pregunte simplemente a algunas de las personas más competentes. Eso es exactamente lo que yo he hecho en este libro de la colección Forbes.

Lo curioso es que estos personajes me hablaron de buena gana de sus meteduras de pata. Yo he trabajado para algunas de las mayores empresas y para algunas de las cadenas de televisión más importantes del país y he descubierto que casi nadie quiere hablar de ellas. Por lo menos no en un sentido positivo.

Cuando uno asiste a una cena o a una reunión con colegas profesionales, no se escucha a nadie fanfarronear de un gran error cometido ni de cómo esto le ayudó a llegar hasta su posición actual. Ningún alto ejecutivo en ciernes hará tintinear su copa con el tenedor para reclamar la atención de la sala para relatar a continuación el fallo monumental que le llevó a su óbito profesional —ni a su resurgimiento total desde las cenizas hasta las cimas más altas de su profesión como consecuencia de las lecciones aprendidas de una metedura de pata en el ejercicio de su profesión.

No, lo normal es escuchar lo lista que es una persona, cómo tomó una decisión inteligente o efectuó una transacción hábil o adquirió unas acciones desconocidas que se pusieron por las nubes superando cualquier expectativa. Pero tal vez sería más útil conocer qué es lo que no funcionó adecuadamente. A partir de las charlas sostenidas con las personas que han intervenido en este libro, he llegado a la conclusión de que cometer errores y aprender de ellos es una parte esencial del proceso que conduce al éxito.

Mohamed El-Erian, el ejecutivo de PIMCO que fue director de la fundación de la Universidad de Harvard, me hablaba de lo útil que es para él la experiencia de otras personas. «Yo he aprendido de los errores cometidos por otras personas», comentaba, y ésa es la razón por la que quisiera hablarme de los suyos. «Nadie pasa por la vida sin cometer errores. La vida es demasiado imprevisible y nosotros somos instrumentos imperfectos para tratar con la vida. Lo importante es no cometer el mismo error una y otra vez. Aceptemos que incurrir en un error no es el fin del mundo —estas cosas suceden. Lo que sí es problemático es no aprender del error.»

O como decía Winston Churchill, «Todos los hombres cometen errores, pero sólo los hombres juiciosos aprenden de sus errores».

El éxito profesional en el mundo de la empresa —en realidad en cualquier profesión— no llega porque todo marcha satisfactoriamente sin

problemas. Al atleta olímpico subido en el podio para recibir una medalla, el éxito no le llegó únicamente por su presencia el día de la competición. Detrás del éxito hay muchos años de trabajo duro, de aprendizaje a base de repetir lo mismo una y otra vez, de grandes correcciones de lo que se hace rematadamente mal y de pequeños ajustes de lo que precisa tan sólo ligeras mejoras. Y luego está el reto de hacerlo cuando es importante. Prácticamente no hay ninguna actividad atlética ni de otro tipo donde el método de prueba y error no desempeñe un papel. Entonces, ¿por qué tendría que ser diferente una carrera profesional en el mundo de los negocios?

La mayor parte de la gente que sale en este libro es como todos nosotros, personas que trabajaban en una relativa oscuridad. No se habían convertido en personas conocidísimas. No estaban en el podio alzando sus medallas de oro en celebración triunfante para que todo el mundo pudiera verlo. Estaban invirtiendo en años de trabajo rutinario y agotador para dominar sus profesiones, preparándose para afrontar los obstáculos y los momentos de máximo desafío que se encontrarían, cuando podrían aplicar las lecciones aprendidas de los fracasos, cuando recurrirían a lo mejor de sí mismos, tomarían las mejores decisiones y emergerían con los consiguientes logros profesionales.

Hay otra cosa que la gente con la que hablé compartió conmigo: una motivación focalizada y sin fisuras, razón por la que probablemente sus errores no pudieron echarles fuera del camino para siempre. Esta actitud me hizo recordar al ya fallecido entrenador de fútbol americano Vince Lombardi, que consiguió cinco títulos en nueve años con los Green Bay Packers, incluidas las victorias en las dos primeras Super Bowls. Enseñaba a sus equipos a no rendirse jamás. Cuando perdían un partido, solía decir, «No perdimos el partido; se nos acabó el tiempo». Era el reflejo de la inexorable voluntad de Lombardi por triunfar. «La diferencia entre una persona que triunfa y los demás no es la falta de fuerza, ni tampoco la falta de conocimientos, sino más bien la falta de voluntad.» El premio máximo de la Super Bowl se conoce ahora como Trofeo Vince Lombardi.

Los «mejores» errores

Es cierto que hay libros sobre errores. La mayoría de ellos tratan de cómo evitarlos. Se pueden encontrar libros sobre cómo evitar errores al comprar una casa, elegir una pareja, escribir una novela, invertir en un plan de pensiones, maquillarse, navegar, hablar italiano, vender un producto, hablar en público, entrar en la universidad, entrevistarse para un puesto de trabajo, litigar judicialmente, dirigir a subordinados, gestionar una consulta médica —e incluso elegir un caballo.

Sin embargo, no se encuentran muchos libros sobre por qué cometer

errores es un paso positivo y tal vez necesario para llegar al éxito.

«Las personas que triunfan aprenden de sus errores», afirma la Dra. Georgia Witkin, psiquiatra clínica del Mount Sinai Medical Center de Nueva York. Parece simple, pero no lo es. Dice que la mayor parte de las personas evita correr los riesgos que son necesarios para tener éxito porque son incapaces de lidiar con el fracaso. «Las personas que llegan a la cima en sus respectivos campos aceptan los errores porque las lecciones que aprenden les permiten acercarse a sus objetivos. Es lo que les diferencia.»

Esto no significa que todos los errores sean positivos. En el mundo de la empresa tenemos los ejemplos del modelo Edsel de Ford en los años 50 y los de Betamax y New Coke de Coca-Cola en la década de los 80; la era de Internet incurrió en un montón de ellos, aunque rápidamente viene a la mente el caso de Pets.com y su calcetín en forma de perro. Pero en honor a la verdad, incluso estos embrollos contenían lecciones para alguien (dondequiera que esté).

Algunos errores son de tal magnitud y tan destructivos a nivel personal que, no importa quien seas, no querrás compartirlos. No es el tipo de cosas que yo querría saber de las personas que participan en este libro. Lo que yo quiero conocer son los errores positivos, los que contienen auténtico valor.

Los «mejores» errores superan a los otros en cuanto al valor que aportan. Los líderes de empresa comparten las historias de traspiés que les ofrecieron oportunidades para triunfar. Puede tratarse de un acontecimiento que les enseñó una lección para no olvidar, o una metedura de pata que demostró ser un paso natural hacia el éxito final. O también podía tratarse de una experiencia que para todos los demás tuviera el aspecto de un error, aunque ellos sabían en el fondo que no lo era—aunque se tardarán años para que esto sea evidente para los demás.

Partes del libro

En algunos casos los errores permiten a las personas definirse a sí mismas.

Veamos el caso de John (Jack) Bogle, el legendario ejecutivo de Wall Street y fundador de Vanguard. Cometió un error que le costó el liderazgo de la Wellington Management Company en los años 70. ¿Se escondió en un agujero? No. Inventó el fondo de inversión que replica la evolución de un índice bursátil. Nada como la creación de un generador de ingresos del orden de miles de millones de dólares para volver a congraciarse con la compañía.

«Mi mejor error fue mi mayor error», me decía. «Fui despedido, pero viví y aprendí».

Tenemos también el caso de Jack Welch, nombrado por la revista

Fortune como el «Ejecutivo del Siglo». En los comienzos de su carrera trabajó con un grupo de químicos que llevaban a cabo un experimento cuando algo falló y voló hecho añicos el techo del edificio. En lugar de ser despedido, el incidente sirvió para catapultar su carrera en General Electric.

Peter Lynch nos cuenta una historia sobre una decisión de inversión en acciones que modificó el modo de valorar sus posiciones inversoras.

También hay nuevas caras entre los líderes de empresa, como Jason Kilar de Hulu. Su mejor error se originó a partir de un incidente en el que estuvo implicado Jeff Bezos, su anterior jefe en Amazon.com. Jason forma parte de los líderes de «**La Nueva Generación**» que están preparados para tomar las riendas de aquellos que les precedieron.

Meredith Whitney está incluida también en el grupo de nuevos líderes, ya que ha aprendido a seleccionar valores con los mejores expertos de Wall Street, aunque esto signifique llevar la contraria e ir a contracorriente. La voluntad de labrar su propio destino forma parte de la materia de que están hechos los líderes, y ella es lo bastante joven y dinámica para ser un ejemplo para aquellos que la siguen.

Hay «**Personalidades**» como Mark Cuban, que afirma que no habría llegado tan lejos ni se habría convertido en billonario si algo no hubiera funcionado mal en un «concurso de camisetas mojadas». Sí, hemos dicho un concurso de camisetas mojadas.

Jim Cramer, el insuperable presentador de la CNBC que ha ganado millones como directivo de un fondo de alto riesgo, nos revela un «error de dimensiones colosales» que le ayudó a dar un giro radical a su firma.

También se incluye a «**Directores Generales**», que pueden ser o no presidentes de sus compañías, que han dirigido personas y programas importantes —como Arthur Blank, que creó The Home Depot junto a Bernie Marcus. Su metedura de pata podría ser el objeto de estudio de cualquier estudiante de administración de empresas que esté buscando un proyecto sobre cómo ampliar un negocio próspero más allá del ámbito local.

Barbara Corcoran, estrella del programa Shark Tank de la ABC, nos cuenta un fallo que la ayudó a convertirse en una de las agentes inmobiliarias más importantes de la ciudad de Nueva York. «Descubrí una lección respecto a que si reflexionas sobre "¿Cómo demonios saco algo positivo de esto?" todo lo que debes hacer es empujar un pelín más, este pequeño 5 o 10 por ciento, para encontrar algo positivo.»

Primero el dolor, a continuación la lección

Hay oradores motivadores, por supuesto, que hablan de cómo enfrentarse positivamente a las meteduras de pata. Sin embargo, muchos

de ellos no son conocidos o bien no han llegado al nivel que tienen los que han intervenido en este libro. Yo preferiría aprender a batear de un jugador de la liga principal que de otro que juega en una liga menor. No hay nada como escuchar a los hombres y mujeres de negocio más competentes acerca de cómo enfrentarse a los errores de un modo positivo.

La Dra. Joann Dahlkoettner, psicóloga y antigua atleta de primer nivel mundial que trabaja con atletas y profesionales del mundo de los negocios en San Francisco, afirma que los errores son una oportunidad de aprendizaje.

«La forma incorrecta de tratar con un error es regodearse en el porqué. ¿Por qué siempre hago esto? En su lugar», afirma, «lo que hace falta es una pregunta que confiera dominio y control. "¿Qué puedo aprender de esto?" "¿Cómo puedo enfrentarme a esto la próxima vez?" "¿Cuál es el próximo paso?" "¿Qué es lo que sí ha funcionado?" Reflexione sobre lo que hizo cuando tuvo éxito.»

Asimismo, señala que debería evitarse equiparar el error a usted como persona. «Esto no tiene nada que ver con su valor como ser humano. La vida es mucho más importante que todo esto.»

Henry Ford nunca habría llegado a comercializar el modelo T si se hubiera rendido al primer, segundo o tercer intento. Este automóvil cambió la vida americana, pero sólo porque fue capaz de aprender de lo que funcionaba mal y luego lo cambió.

Como muchas de las personas que intervienen en este libro se encuentran en sectores altamente competitivos, creí que tal vez querrían evitar hablar de errores porque éstos podrían ser percibidos como signos de debilidad, al igual que puede serlo una sonrisa en el metro de Nueva York. Al contrario, hablaron con entera libertad, lo que probablemente se debió a que se centraron en las lecciones, unas lecciones que podían surgir incluso en los lugares más inesperados.

Bill Gross, colega de Mohamed El-Erian en PIMCO, me hablaba de las lecciones que aprendió cuando jugaba al blackjack, que le enseñaron para llegar a ser uno de mejores gestores de bond money (bonos libres de impuestos utilizados para financiar hipotecas a bajos tipos de interés) del planeta. ¿Se puede aprender a invertir dinero mientras se está jugando? Según parece, así es.

Quién dará valor a este libro

Si usted trabaja en lo que podría denominarse el mundo de los negocios o de la empresa, es probable que reconozca muchos de los nombres de los participantes en el libro y sepa alguna cosa de ellos. Dará valor a sus experiencias, sus historias y sus lecciones. Algunas de las lecciones aprendidas las podrá aplicar directamente a su propia carrera profesional o

puesto de trabajo.

Por ser periodista de televisión, creo que he desarrollado un sexto sentido sobre cuando estoy perdiendo la atención de alguien durante una emisión. He tratado de aplicar dicho sentido en este libro. He intentado evitar los tecnicismos excesivos, en especial con personajes de Wall Street como Robert Prechter y William O'Neil, que se han ganado la vida hablando de cosas como niveles de retracción de Fibonacci o de índices relativos de fuerza.

Cuando en el pasado acostumbraba a entrevistar a personajes del mundo de los negocios y alguien hablaba del ratio PER, podía percibir la reacción a través del clic de los mandos a distancia. No perdía a todo el mundo —y evidentemente no perdía a algunos de los telespectadores más acérrimos del mundo de los negocios que observaban la CNBC— pero podía percibir cómo muchos ojos se ponían vidriosos. Así pues, yo explicaba que el PER es el resultado de dividir el precio de una acción por los beneficios correspondientes a la misma. Es decir, qué importe tendría que pagar una persona para obtener un dólar de beneficio. Cuanto mayor sea la cifra, más se deberá pagar para obtener dicho beneficio. Una acción que cotice a 20 dólares con unos beneficios anuales por acción de un dólar tiene un PER de 20. Un PER de 10 representa una mejor adquisición si el resto de parámetros permanece igual.

En este momento, un telespectador sagaz podría argüir que estoy dejando de lado muchos otros elementos, como por ejemplo el sector de actividad al que pertenece la compañía (en algunos sectores los PER son más elevados), si estoy hablando de beneficios reales o estimados, o de qué se espera que depare el futuro. Todo eso es cierto, pero ese tipo de discusiones dejaría fuera a mucha gente.

He tratado de conservar esta percepción de cuando alguien puede accionar el mando a distancia, apagar el libro electrónico o decidir que quiere revisar el email o la cuenta de Facebook. Y no hace falta ser una persona de negocios (independientemente de lo que esto signifique) para valorar las historias y lecciones.

Perfiles inspiradores

He entrevistado a muchísimas personas a lo largo de los últimos veinte años, pero ha sido sobre este tema cuando he obtenido las respuestas más frescas y menos preparadas. La mayoría de líderes empresariales están acostumbrados a responder a preguntas sobre sus éxitos y, por tanto, son muy hábiles para organizarlos en forma de elegantes relatos. Incluso son expertos en la defensa de las meteduras de pata de sus compañías cuando los accionistas o los periodistas tratan de hacerles responsables de ellas. Sin embargo, al hablar de sus errores de forma positiva —no de los peores

ni de los mayores, sino de los mejores— he escuchado historias tan personales que en algunos casos es como ser partícipe de un secreto. Y, en cierto modo, son secretos. En ciertos casos, es la primera vez que hablan sobre estas experiencias en público.

Uno de los temas recurrentes encontrados al hablar con los participantes en el libro era la costumbre de seguir su intuición. Y su consejo común a las demás personas es que hagan lo mismo.

Podría ser que el seguimiento del instinto visceral o voz interior te guíe hasta el lugar adecuado en el momento oportuno para poder combinar tu talento con la oportunidad perfecta, del mismo modo que una cierta inteligencia cósmica impulsa a los pájaros a volar al sur en invierno. No soy psicólogo ni un gurú de la autoayuda, así que dejaré la interpretación a otras personas.

Un elemento interesante de las historias que en este libro se describen es que incluso cuando estos líderes seguían su intuición, ello no significaba que su vida o su carrera profesional se situaran en una senda tranquila. Ello no conducía a una ruta profesional de éxito conseguida a través del control de la velocidad de crucero. En muchos casos el seguimiento del instinto visceral llevaba a una confusión de tipo profesional o económico. Sin embargo, el consenso era que al final —y esto podía significar muchos años después— la confianza en la intuición resultaba ser la elección adecuada. Tal vez porque al hacer caso de esta voz interior, se está permanentemente comprometido con lo que se está haciendo.

Espero que al leer estas reseñas encuentre un valor inspirador. Estas historias pueden ayudarle a ver que algo positivo puede surgir de las meteduras de pata, incluso de las más grandes. Y todo el que haya vivido los tiempos difíciles de la economía reciente —lo que incluye a la inmensa mayoría de nosotros— puede ganar algo de la lectura de los comentarios de cómo los triunfadores pusieron en práctica las lecciones aprendidas a través del fracaso para lograr un éxito mayor.

1

Jack Welch

Presidente de General Electric Company (GE), 1981 a 2001
Elegido «Directivo del Siglo» por la revista *Fortune*

«No debes golpear a alguien cuando ya está caído»

Trabajé para Jack Welch durante cuatro años. Él era el presidente de GE cuando yo dirigía el canal de televisión CNBC. Esto puede ser difícil de recordar pero, en aquel entonces, la NBC era la cadena de televisión número uno. Esta cadena dominaba el horario nocturno de los jueves. El programa The Tonight Show era el número uno en su franja horaria.

CNBC era la cadena más importante de televisión y, en ese momento, generaba más de trescientos millones de dólares por año. Y todo esto se encontraba en una división que era prácticamente una actividad secundaria para el conglomerado de empresas de GE. Pero Jack dijo lo siguiente: «No estás vendiendo una propiedad frente al mar». Desde que Jack se fue, hubo una erosión en esa playa.

Ser el número uno no fue una coincidencia. Jack siempre nos dijo que él consideraba una política el hecho de que cada negocio en el que GE participaba tenía que ser el número uno o un número dos fuerte para que la empresa siguiera comprometida.

El liderazgo sólido nunca fue un problema cuando Jack Welch se encontraba al mando. Todos sabían quién estaba a cargo. Su sentido común para los negocios y su sabia conducción de una de las compañías más grandes medidas en términos de capitalización del mercado en la bolsa de Nueva York (si no es la más grande) se vieron reflejados en el precio de las acciones y en la percepción que tenían las personas sobre GE en todo el mundo.

Sin embargo, en una escala inferior, Jack todavía era un gigante. Cada vez que yo veía a Jack en persona, me sentía genial. Él posee la habilidad de concentrarse en usted en un instante y hacer que se comprometa a nivel personal. En ese momento, no existe nadie en el mundo, excepto ustedes dos y él siempre puede conectarse diciendo lo correcto.

Ése puede ser un don entregado por Dios pero también es una actitud acerca de las personas preparadas por las vivencias. Su reputación puede ser mayor que la vida pero él aprendió hace mucho tiempo a no considerarse por encima de los demás, incluso si su posición laboral se encuentra por encima. Por ejemplo, una vez, alguien llamó a Jack Welch

sinvergüenza en su propia cara, frente a sus amigos. Él tenía doce años. Fue después de que perdiera los estribos durante un partido de hockey, arrojara todo su equipo al hielo y entrara enfurecido en el guardarropías. Allí fue donde lo atrapó y lo reprendió su madre. Jack recuerda:

> Ella entró en el guardarropía y me sacudió. Dijo frente a todos «Eres un sinvergüenza. Si no sabes perder bien, no deberías jugar». Ése fue un error que me hizo más fuerte y pude aceptar las pérdidas con igualdad. Me hizo competitivo en una forma más eficaz y decente. Controló mi instinto.

Pero fue un error diferente, uno que sucedió muchos años después, el que lo ayudó a crear al directivo empresarial que transformó a General Electric en una de las compañías más grandes y admiradas del mundo.

Jack Welch nos cuenta su mejor error

Era el año 1963 o 1964. Estaba dirigiendo una planta piloto para GE en Pittsfield, Massachusetts. Estábamos haciendo un plástico nuevo. Éramos otras personas y yo los que llevábamos a cabo el experimento.

De todos modos, algo salió mal y, literalmente, ¡voló el techo de la fábrica!

Volaron las trabas de seguridad de las calderas. Y las calderas volaron por encima del techo de la fábrica y destrozaron vidrios por todos lados. Nadie murió. Había personas cortadas y cosas del estilo pero nadie sufrió heridas graves.

Recibí una llamada de Charley Reed, un ejecutivo del grupo, que estaba un par de niveles encima de mí. Él tenía un doctorado del MIT (Massachusetts Institute of Technology) y era un científico muy curioso. Entonces, me llevó a Nueva York. Yo pensé que me iban a despedir. Pero me pidió que me sentara y me dijo «Analicemos el proceso».

Utilizó el método socrático. «Estás inyectando oxígeno. ¿Por qué no lo conectaste a tierra con más cuidado?» ¿Podríamos haber hecho esto? ¿Podríamos haber hecho aquello? Teníamos que darnos cuenta de que estábamos pasando oxígeno por gasolina. No lo habíamos conectado a tierra en forma correcta. Saltó una chispa y creó esta atmósfera. Entonces, teníamos que colocar el oxígeno en la solución de una manera más eficaz.

Todo consistía en resolver el problema. No se trataba de derrotar a Jack. La actitud de Charley Reed fue «Volvamos a empezar y diseñémoslo de la forma correcta y, cuando creas que lo has hecho bien, sigamos adelante».

> Esa situación me dio una lección de por vida: no debía golpear a alguien cuando ya estaba caído.

Por muy duro que pueda ser con alguien que está eufórico y haciendo algo mal, no creo que yo lo haya hecho alguna vez.

> Y en segundo lugar, la situación me expuso a personas de mayor nivel. Quizá, no habría conocido a este hombre durante unos dos años o más y él terminó siendo un guía increíble en mi carrera.

Construí una relación con él pero, principalmente, lo que aprendí de él es que cuando una persona está derrotada nunca debes ser duro con ella.

Al final, el plástico terminó siendo un negocio hecho en casa. Se convirtió en un plástico muy exitoso. Como yo fui el que lo había experimentado y tuvo éxito, este hecho catapultó mi carrera. Pero, a lo largo del camino, aprendí mucho sobre las personas por la manera en que Charley Reed manejó la situación.

Me enseñó algo sobre la vida que comúnmente no habría esperado. Yo lo llamo «nunca patear a quien está en problemas».

Acerca de Jack Welch

Jack Welch es autor, junto con su esposa Suzy Welch, de Winning, un libro publicado por The Wall Street Journal y un best seller internacional. En el año 2001, escribió su primera autobiografía y para el New York Times (con John A. Byrne), Jack: Straight from the Gut (Jack; Desde lo más profundo).

Desde 2005 hasta 2009, junto con su esposa Suzy, escribió una columna semanal de gran difusión, «The Welch Way» (El estilo Welch). Esta columna apareció en la revista BusinessWeek; fue publicada por la agencia periodística del New York Times; apareció en más de cuarenta y cinco periódicos en todo el mundo y llegó a más de ocho millones de lectores. Hace poco, inauguró el Jack Welch Management Institute, un curso de MBA por internet que ofrece a los alumnos de todo el mundo en todos los niveles de sus carreras las herramientas para transformar sus vidas y las organizaciones del futuro.

Jack dirige la firma Jack Welch, LLC, donde es socio especial con la firma de capital privado Clayton, Dubilier & Rice y es asesor de la compañía virtual IAC/InterActive Corp. Es conferenciante habitual, tanto para público empresarial en general como para estudiantes, en todo el mundo.

Nació en Salem, Massachusetts y obtuvo su título de grado en la Universidad de Massachusetts y un Master y PhD en ingeniería química de la Universidad de Illinois. Comenzó a trabajar en General Electric en 1960 y, en 1981, se convirtió en el octavo presidente de la compañía. Durante sus más de veinte años como presidente de la empresa, la capitulación de mercado de la compañía aumentó de trece mil millones de dólares a cuatrocientos mil millones de dólares. En el año 2000, la revista Fortune lo eligió «Directivo del Siglo».

Puede encontrar información sobre las ideas de Welch en la página web, The Welch Way (www.welchway.com).

2

John C. Bogle

Creador del primer fondo mutuo indexado del mundo
En 2004, la revista *Time* lo incluyó en la lista *Time* 100 de las personas más importantes e influyentes del mundo
En 1999, fue designado por la revista *Fortune* como uno de los cuatro Gigantes de las inversiones en el siglo veinte

«Me despidieron pero viví, aprendí y creé Vanguard»

No es frecuente escuchar a alguien culparse a sí mismo por algo que salió mal en el trabajo. John C. Bogle[1] no duda en explicar por qué lo despidieron una vez:

> Creo que era demasiado oportunista, demasiado inexperto, demasiado seguro de mí mismo y quizá, incluso, arrogante. Todas las características que comencé a detestar y que intenté eliminar de mi personalidad al máximo posible.

Él no era ningún tímido.

Si usted fuera un productor de Broadway que está realizando una selección para elegir al dios de las inversiones, las audiciones se detendrían cuando escuchara la voz de Jack Bogle. Sus ideas, de comprobada eficacia, resuenan con autoridad sobre la base de la investigación histórica y la experiencia. Por supuesto, él no es un dios pero no quedan dudas de que es una leyenda de las inversiones, que comenzó los fondos indexados Vanguard Group en la década de 1970.

«Soy un directivo muy exigente, muy dogmático, muy resuelto y

1. (Nota del Traductor) John C. Bogle también es conocido como Jack Bogle.

muy experimentado. Y me interesa mucho la historia. Pienso mucho en los temas antes de tomar una decisión y son muy pocas las veces que alguien me pregunta "¿Pensaste en esto?" y no lo había pensado.»

El hecho es que Jack Bogle cambió la forma en la que invierten los estadounidenses cuando comenzó con el Vanguard Group e introdujo el primer fondo mutuo indexado.

«Vanguard, porque éramos los líderes de una tendencia nueva», comenta Bogle orgulloso. «Le pusieron el nombre por la batalla del Nilo de Lord Nelson, después llamada por el New York Times la batalla naval del

milenio. Él fue quien completó los sueños de Napoleón de crear un imperio en Egipto. No perdió ningún barco británico y derrotó a toda la marina francesa.»

Lo que hizo que los fondos indexados fueran diferentes fue que no tenían en cuenta las negociaciones costosas e impredecibles de los gestores de carteras que intentaban ganar a los mercados bursátiles o a sus índices. La historia mostró que la mayoría de ellos no pudo ganarle al mercado.

Los fondos indexados fueron creados para replicar a los propios índices y para hacer que los costes administrativos se mantuvieran en niveles bajos con el fin de que se ajustaran a los retornos de los índices con la mayor precisión posible. Para la década de 1990, los fondos indexados se convirtieron en el tipo de inversión predominante para millones de estadounidenses. Estos fondos superaban en rendimiento a prácticamente todos los demás fondos manejados en forma tradicional y aún así superaban el 70% de ellos.

Jack Bogle creó el primero pero esto sucedió por error.

Fue un proceso que comenzó a finales de la década de 1960, cuando era presidente del fondo Wellington Fund, una empresa que ofrecía servicios de inversión tradicionales. Él y el consejo de administración decidieron fusionarse con otra compañía de asesoramiento en inversiones fuera de Boston: Thorndike, Doran, Paine y Lewis. Thorndike brindaba servicios de gestión de cartera más agresivos que le permitirían a Wellington expandir su línea de productos y participar en forma más activa en la gestión de carteras.

La expansión de la compañía logró atraer más millones de dólares, que eran gestionados en forma agresiva y activa por gestores que respondían a Jack Bogle como presidente y director ejecutivo de la Wellington Management Company. Ésta era la década fervorosa de 1960, cuando el mercado bursátil rugía en el contexto alcista de la posguerra.

Pero las buenas épocas no duraron. Para principios de la década de 1970, el mercado se vio envuelto en un declive en el que cayó el valor de Wellington, según cuenta Jack Bogle, en una cifra estimada del 70 por ciento.

Jack Bogle nos cuenta su mejor error

En enero de 1974, estas personas que defraudaron tanto a los accionistas se pusieron contra mí y me despidieron.

Tenían más votos que yo. Habían colocado a todos sus amigos en el consejo de administración de Wellington Management Company. En esa época, no pensaba en la política; era bastante ingenuo. No tenía conciencia de las lecciones de historia

sobre las que yo había escrito en mi tesis sobre la historia de este maldito negocio en el último año en Princeton.

Continué siendo el presidente de Wellington Fund pero el consejo de administración me prohibió participar en la comercialización y gestión de inversiones. En su versión del Rey Salomón, me otorgaron la administración, que correspondía a un tercio, y les dieron a los demás los dos tercios, que representaban las áreas de inversión, asesoramiento, distribución y comercialización.

Me habían dado el peor tercio del pastel, el área administrativa. No me malinterpreten. La administración es importante y son individuos muy buenos, capaces y dedicados quienes la desempeñan de forma responsable. Pero no es exactamente lo más divertido.

Así que tuve que dedicarme a la gestión de inversiones.

Le dije al consejo de administración: «Miren, ustedes representan a los accionistas de los fondos. Nosotros controlaremos cómo funcionan los fondos». Introduje una teoría de la quiebra. «Llevaremos a cabo todas las funciones sin las cuales el fondo se iría a la quiebra.» Uno cae en quiebra si no tiene controles financieros. Uno cae en quiebra si no puede publicar el precio en los periódicos todos los días. Uno cae en quiebra si no puede procesar los rescates y no puede emitir acciones nuevas. Eso es todo lo que hicimos. Éramos una compañía administrativa.

Me dijeron «Espera un minuto; no puedes participar en la gestión de inversiones. Tú conoces el negocio».

Y yo respondí «¡Claro! ¡Este fondo no está siendo gestionado!». Entonces, los obstáculos desaparecieron.

¿Malicioso? Quizá, pero por una causa válida.

Cometieron un error táctico. No creyeron que yo podría ganar en la segunda vuelta lo que había perdido en la primera.

Vanguard comenzó a operar el 1 de mayo de 1975. En septiembre, les propuse que iniciáramos el primer fondo indexado del mundo.

¿Por qué? Primero, me haría regresar a la gestión de inversiones. Y segundo, Vanguard era un proveedor de bajo coste en el negocio. Entonces, el fondo indexado es el primer paso, el más probable y el más evidente. Es donde se ve la diferencia en el coste todos los días y no se puede perder a largo plazo.

Compramos el primer fondo indexado del mundo en 1976. Creo que fue en 1984 cuando alguien más compró otro.

La participación en el mercado de Vanguard aumentó del 1 por ciento de activos de la industria a más del 10 por ciento en la actualidad. Ese aumento del 10 por ciento da cuenta de cerca de 800 mil millones de dólares en activos [1,3 billones de dólares en fondos mutuos de los Estados Unidos a partir del 31 de diciembre de 2009].

Mi mejor error fue mi mayor error. Me despidieron pero viví y aprendí. Me despidieron y creé Vanguard.

Acerca de John C. Bogle

John C. Bogle es fundador de la compañía de inversiones Vanguard Group, Inc. y presidente de la compañía de investigación financiera Bogle Financial Markets Research Center. Creó Vanguard en 1974 y fue presidente de la empresa hasta 1996; también fue presidente del consejo de administración hasta el año 2000.

El Vanguard Group es uno de los fondos mutuos más grandes del mundo. Su sede central se encuentra en Malvern, Pensilvania, y comprende más de cien fondos mutuos con activos corrientes por un total de alrededor de 1 billón de dólares. El fondo indexado Vanguard 500, el más grande del grupo, fue fundado por Jack Bogle en 1975. Fue el primer fondo mutuo indexado.

Libros escritos por John Bogle

Bogle on Mutual Funds: New Perspectives for the Intelligent Investor (Bogle sobre los fondos mutuos: nuevas perspectivas para el inversor inteligente), Irwin, 1993.

Common Sense on Mutual Funds: New Imperatives for the Intelligent Investor (Sentido común para los fondos mutuos: nuevos imperativos para el inversor inteligente), John Wiley & Sons, 1999; edición décimo aniversario totalmente actualizada, 2009.

John Bogle on Investing: The First 50 Years (John Boggle sobre la inversión: los primeros cincuenta años), McGraw-Hill, 2000.

Character Counts: The Creation and Building of The Vanguard Group (La personalidad cuenta: Creación y construcción del The Vanguard Group), McGraw-Hill, 2002.

Battle for the Soul of Capitalism (La batalla por el alma del capitalismo), Yale University Press, 2005.

The Little Book of Indexing: The Only Way to Guarantee Your Fair Share of Stock Market Returns (El pequeño libro de los índices: la única manera de garantizar el retorno adecuado del mercado bursátil, John Wiley & Sons, 2007.

Enough. True Measures of Money, Business, and Life (Suficiente. Las verdaderas medidas del dinero, el negocio y la vida), John Wiley & Sons, 2009.

Libros sobre John Bogle

John Bogle and the Vanguard Experiment: One Man’s Quest to Transform the Mutual Fund Industry (John Bogle y el experimento Vanguard: La búsqueda de un hombre para transformar la industria de los fondos mutuos), por Robert Slater, Irwin, 1996.

Premios

Premio para Visionarios del Consejo Nacional de Educación Económica, 2007.

Premio para Conferenciantes Distinguidos de la Sociedad de Analistas Financieros de San Francisco, 2007.

Premio al Líder Ejemplar del Centro para la Excelencia Corporativa, 2006.

Premio Berkeley para las Contribuciones Distinguidas en Información Financiera, 2006.

Premio del Salón de la Fama Empresarial del Condado de Chester, 2006.

Premio al Mejor Ejecutivo Financiero de la Asociación Internacional de Gestión Financiera, 2005.

3

Peter Lynch

Dirigió el fondo Fidelity's Magellan Fund desde 1977 hasta 1990
Popularizó la frase «Invierta en lo que conoce»
Autor de One Up on Wall Street (Aprenda sobre Wall Street)
y Beating the Street (Cómo ganarle al mercado)

«Invierta en lo que conoce»

Desde su oficina en Boston, Peter Lynch desempeña el papel de un gurú de las inversiones para el actual grupo de responsables de cartera de la firma Fidelity Investments.

Bueno, no cualquier gestor de fondos. Si usted hubiera invertido 1.000 dólares en el Fidelity Magellan Fund de Lynch en 1977, habría tenido 28.000 dólares para la época en que él se retiró del fondo en 1990. ¿Está impresionado? Véalo de esta manera: Si hubiera colocado 100.000 dólares de los ahorros de su cuenta de retiro individual (IRA) en el fondo de Lynch cuando él comenzó a gestionarlo, trece años después, sin agregar un sólo centavo más, usted habría tenido 2,8 millones de dólares. ¿Qué le parece una jubilación temprana?

Los beneficios de Lynch promediaron la impresionante cifra de 29,2 por ciento anual durante ese período y superaron el S & P 500 en todos los años, excepto en dos. «Me encantaba. Era muy divertido», cuenta Lynch. «Lo que no me gustaba eran las horas de trabajo. Veinticuatro horas al día, siete días a la semana no era suficiente. Podías pasar todo ese tiempo sólo observando a las compañías de seguro. No había suficientes horas en un día.»

Y cuando habla con Lynch, usted se da cuenta de que, probablemente, él haga muchísimo en un día de veinticuatro horas. Si la velocidad con la que habla refleja la velocidad con la que piensa, hay mucho conocimiento puesto al servicio de la investigación. Lynch comenta: «Tengo una transmisión muy pequeña. Mi cerebro trabaja a toda potencia. Y no se puede dirigir un fondo».

Ahora bien, como consultor de investigaciones en Fidelity, se reúne de forma regular con los gestores de fondos, les brinda sus consejos prácticos sobre cómo invertir con éxito en un mundo financiero en el que parece prácticamente imposible negociar.

Lo que llama la atención sobre el método de Lynch es que él lo hace parecer tan sencillo:

> Uno debería poder explicarle lo que tiene a un niño de ocho años en dos minutos o menos [y] por qué lo tiene. Si usted no lo entiende, seguramente va a tener problemas.

Y mientras que Wall Street se llenó de analistas técnicos que observan gráficos y gestores de fondo cuantitativos que prueban todo tipo de teorías con ordenadores, que buscan una ventaja que no es evidente en los estados contables, el enfoque de Lynch resulta extremadamente básico:

«Existe un ciento por ciento de correlación entre los beneficios y una acción. No son billetes de lotería. Detrás de cada acción hay una compañía. Si la compañía funciona bien, las acciones funcionan bien también. Si la compañía funciona mal, las acciones también.»

Lynch recuerda una época en la que el mismo Michael Dell lo llamó para que predijera el futuro de las acciones de Dell.

«Recuerdo que estábamos en una gran reunión hace siete u ocho años y alguien le dijo a Dell, arriba del escenario, "¿Qué va a pasar con sus acciones?" Y él respondió "¿Por qué no le pregunta a Lynch?' Yo estaba entre el auditorio y dije "Escuche, si usted gana mucho dinero en cinco años, las acciones subirán, y si gana menos dinero, bajarán.»

Lynch también cree que uno debería mirar alrededor de uno mismo para encontrar oportunidades en Wall Street. «Invierta en lo que conoce» es su consejo clásico pero práctico. Por ejemplo, él compró acciones de la empresa de medias L'Eggs para su fondo mutuo porque su esposa había probado las medias y estaba loca por ellas. Y su historia de inversiones está llena de nombres conocidos que quizá no eran tan conocidos cuando él invirtió en ellos por primera vez: Chili's, Dunkin' Donuts, Stop & Shop y muchos otros.

«Me perdí a Wal-Mart. Si hubiera pasado más tiempo en Arkansas, me habría ido mucho mejor con Wal-Mart pero nunca vi las tiendas», cuenta Lynch. «Tienes que conocer lo que posees porque cuando las acciones caen, puedes tener problemas durante una corrección del mercado.»

Y aunque él busca un gran liderazgo, no tiene en cuenta esto, lo cual conduce a uno de sus dichos más conocidos:

«Dedícate a un negocio que cualquier idiota pueda hacer, porque tarde o temprano, cualquier idiota lo hará».

Uno de sus objetivos más duraderos consiste en encontrar una acción que suba diez veces (un «ten-bagger», como lo llamó él por el nombre coloquial en inglés de los dobles, triples y home runs en béisbol: two, three y four-baggers).

Sin embargo, mientras que a Lynch lo veneran adecuadamente por sus poderes para elegir acciones, no siempre lo hizo bien.

«Sé flexible, no tengas prejuicios y aprende de tus errores», comenta.

Podría parecer que un historial de un 29,2 por ciento anual no incluya muchos errores, pero hasta Lynch los comete. Y son incluso su mejor error.

Peter Lynch nos cuenta su mejor error

Era el año 1982 óo 1983. Estaba en una conferencia de Robinson Humphrey en Atlanta y, cuando terminó, fui a ver Home Depot. Habían pasado de tener cuatro tiendas a seis y todas se encontraban en Atlanta. Arthur Blank era el presidente y era uno de los dos hombres que realmente la dirigía. Y yo había ido a ver quizá cuatro de las seis tiendas.

> Compré algunas acciones y, como un idiota, las vendí dos años después; después, subieron a un valor veinticinco veces mayor.

Es fantástico si aciertas seis veces de diez pero uno quiere que los beneficios superen las pérdidas. Puedes equivocarte muchas veces pero si las acciones ganadoras suben a un valor tres veces, cinco veces o veinte veces mayor, puedes tener muchas acciones en las que pierdas el 50 por ciento. Nunca querrás perderte una de estas acciones gigantescas.

Y yo estaba ahí cuando esto se creó; fui uno de los primeros. Pero nun-ca me mantuve en contacto y cometí un error totalmente estúpido. Y, probablemente subieron a un valor cincuenta veces superior después de que las vendí.

Cometí un error muy grande y eso fue una estupidez. Si me hubiera mantenido en contacto, ya sabes, ahora tienen veinte tiendas, ahora cuarenta y ahora cuatrocientas sin ninguna competencia... Ofrecían un buen valor a los clientes; tenían un buen balance general, no muy cíclico; yo no habría tenido problemas. Podría haber sido una ten-bagger.

Todavía intento averiguar qué pasaba en mi cabeza.

Había muchas acciones buenas, como Au Bon Pain Co. Inc., que se convirtió en Panera Bread Company (eran acciones buenísimas, pero yo me quedé con ellas), Stop & Shop, Dunkin' Donuts, La Quinta Motor Inn, Taco Bell y otras. Pero esta...

> Warren Buffett me llamó; creo que era el año 1989 o 1990. Y me dijo: «Estoy escribiendo mi informe anual y me gustaría usar una de tus citas en mi libro; la que habla de que vender las acciones buenas y quedarse con las malas es como cortar las flores y regar las malezas». Y yo le contesté «Claro, úsala». Y ése fue el error que cometí. Aquí estaba yo, cortando las flores y regando las malezas.

Era una empresa excelente: un balance general excelente; un historial buenísimo; un retorno gigante. Hacía dinero muy rápido; los empleados tenían la moral muy alta. Y sólo estaban en algunos estados cuando las vendí. Es diferente cuando una empresa está en todos los estados y aparece un competidor como Lowe's; ésa es otra historia. Pero eso sucedió dos décadas después.

P. ¿Qué habría hecho para «mantenerse en contacto»?

Habría visitado una de las tiendas cada seis meses o habría llamado a alguno de los analistas de Wall Street o habría llamado a la empresa cada tres meses, para

estar al tanto de cómo les estaba yendo. ¿Cómo les está yendo a las tiendas? ¿En qué mercados nuevos entraron? ¿Cómo les está yendo a las tiendas antiguas? Todo eso es información pública; simplemente, habría estado en contacto. Nada técnico, pero ¿qué sectores nuevos están abriendo?, ¿a qué sectores no les va bien?, ¿con quién están compitiendo? Hasta ese momento, había básicamente tiendas pequeñas por aquí; había muy pocas tiendas de artículos para el hogar. Y, en verdad, eran útiles para el consumidor.

P. ¿Esto aún le molesta?

No, pero es un ejemplo de que si no te equivocas, quieres que las acciones buenas sigan adelante. En la vida, uno tiene pocas acciones que suban a diez veces su valor; yo las llamo ten-baggers. No te las quieres perder. Y ésta aumentó veinticinco o treinta veces su valor. Esta acción, el año anterior estaba por debajo de un dólar. En 1983, la podías comprar a veinticinco centavos. Así que subió de veinticinco centavos a 50 dólares.

De eso aprendí que si realmente se trata de una compañía superior, tienes que observar y preguntar: ¿Todavía tienen esa ventaja competitiva? ¿Todavía superan a las tiendas pequeñas? ¿Todavía no tienen competencia nacional? ¿Todavía hay tiendas que están creciendo?

No las vendas. Sigue observándolas. No seas terco, por supuesto. Sólo porque una acción subió, no significa que tenga que subir más; tiene que haber una razón para esto. Estas acciones aumentaron probablemente cien veces su valor y los beneficios también aumentaron cien veces.

> No vendas las acciones buenas tan pronto. Pero mantente en contacto. Querrás asegurarte de que la historia siga siendo válida.

Acerca de Peter Lynch

Peter Lynch es vicepresidente del consejo de administración de Fidelity Management & Research Company (FMRCo.) —la compañía de asesoramiento sobre inversiones del grupo de fondos mutuos Fidelity— y miembro del consejo de asesoramiento de los fondos Fidelity. Fidelity Investments es la compañía de fondos mutuos más grande de los Estados Unidos, el principal proveedor de planes de ahorro para la jubilación, el supermercado más grande de fondos mutuos, una sociedad de bolsa líder en Internet y uno de los proveedores más grandes de servicios de custodia y compensación para profesionales financieros. Lynch fue gestor de cartera de Fidelity Magellan Fund, que fue el fondo de mejor rendimiento del mundo bajo su liderazgo desde mayo de 1977 hasta mayo de 1990. Cuando asumió su cargo en Magellan Fund, tenía 20 millones de dólares en activos. Para la época en la que se retiró del fondo, había crecido a más de

14 mil millones de dólares en activos y tenía más de un millón de accionistas.

Magellan se convirtió en el fondo más grande del mundo en 1983 y continuó superando a todos los demás fondos durante los siete años siguientes.

Lynch entró en Fidelity en 1969 como analista de investigación y, después, lo nombraron director de investigación. Durante su permanencia en Fidelity, fue director ejecutivo de Fidelity Investments, vicepresidente ejecutivo y director de Fidelity Management & Research Company y líder del grupo de capital de crecimiento. Su primer libro fue el best seller One Up on Wall Street (Aprenda sobre Wall Street). Su segundo libro, Beating the Street (Cómo ganarle al mercado), permaneció en el primer lugar durante ocho semanas en la lista de best sellers del New York Times. Sus libros se tradujeron a muchos idiomas, entre ellos japonés, sueco, coreano, alemán, español, francés, polaco, hebreo, portugués y vietnamita. En 1995, Lynch fue coautor de Learn to Earn (Aprender a ganar), una guía para principiantes con conceptos básicos sobre las inversiones y los negocios.

Antes de entrar en Fidelity, fue teniente en el Ejército de Estados Unidos durante dos años.

Lynch nació en 1944; obtuvo un título de grado en el Boston College en 1965 y un máster en Wharton School de la Universidad de Pensilvania en 1968. En 1994, obtuvo el título honorífico de Outstanding Alumnus (Alumno Destacado) de la Wharton School. Es miembro de la American Academy of Arts and Sciences (Academia Estadounidense de Artes y Ciencias) y miembro y ex director de la Boston Society of Security Analysts (Sociedad de Boston de Analistas de Títulos).

Lynch participa de forma activa en una gran cantidad de organizaciones cívicas y sin ánimo de lucro. Recibió varios premios y reconocimientos por su trabajo, entre ellos el Premio Seton de la Asociación Nacional de Educación Católica en 1992, el Premio de la Familia de la Sociedad de Massachusetts para la Prevención de la Crueldad en Niños en 1993 y el Premio por Liderazgo de United Way Bay en 1997. Este año se cumple su vigésimo aniversario como presidente del consejo de administración de Inner City Scholarship Fund (Fondo de Becas para los Barrios Marginales), para el cual ayudó a recaudar más de 70 millones de dólares en becas parciales para los niños que viven en barrios marginales de Boston y acuden a escuelas católicas.

Lynch también obtuvo muchos premios profesionales. Su trayectoria fue reconocida en el Salón de la Fama de las Empresas de la revista Fortune y del programa de televisión Wall Street Week.

4

Bill Gross

Cofundador de la empresa de inversiones Pacific Investment Management Company (PIMCO)
Dirige el Fondo de Retorno Total de PIMCO, el fondo de bonos más grande del mundo
Junto con el equipo de PIMCO, fue elegido por Morningstar como el «Directivo de Renta Fija del Año» (2007, 2000, 1998)

«Odio perder. Y odio perder de forma estúpida»

La persona común no sabe demasiado sobre bonos. Los bonos representan la parte conservadora de los ahorros para la jubilación; son pagarés que prometen pagar un porcentaje determinado con el paso del tiempo. Son útiles quizá, pero aburridos.

Pero Bill Gross no es una persona común. Para él, los bonos son tan emocionantes e intrincados como apostar en la mesa de blackjack en Las Vegas, lo que en un momento de su vida hizo durante dieciséis horas al día. Las lecciones que aprendió allí, cuando intentaba ganarle a la banca y el sistema estaba contra él, le enseñaron a gestionar el fondo de bonos más grande del mundo, el Fondo de Retorno Total de PIMCO. Gross cuenta lo siguiente:

Jugar al blackjack me dio un sentido del riesgo y la recompensa que aún llevo conmigo. Los aburridos bonos y la glamurosa Las Vegas, ¿tienen algo en común? Apueste. (Lo siento.)

Es parte de la educación de Bill Gross como persona y como gestor de cartera.

El cofundador de PIMCO comenzó con modestia. Nació en Middletown, Ohio, y se graduó en Duke University con un título en psicología antes de entrar en la marina a mediados de la década de 1960.

«Salí de la marina y entré en el posgrado en la Universidad de California, Los Ángeles (UCLA). Obtuve un máster e intenté buscar un trabajo como gestor de cartera de acciones», recuerda Gross. «No tuve éxito. No podía hacerlo. Nadie me quería contratar. Pero contacté con una empresa llamada Pacific Mutual, que estaba a punto de comenzar una pequeña subsidiaria llamada PIMCO, que manejaría fondos mutuos por 5 millones de dólares para sus agentes de seguro de vida. Así que ahí estaba.» Una oportunidad.

En la actualidad, es gestor de cartera del Fondo de Retorno Total, que maneja casi 200 mil millones de dólares. Y esa pequeña subsidiaria llamada PIMCO, de la cual él fue cofundador, ahora emplea a más de 1.200 personas y maneja aproximadamente 250 mil millones de dólares. Y él se encuentra en la lista de la revista Forbes como una de las personas más ricas del mundo. Y todo comenzó con 50 dólares y un viaje a las Bahamas durante las vacaciones de primavera.

Fue allí, en Nassau, cuando se vio con 50 dólares y «ninguna intención de gastarlos en nada, salvo en cerveza y mujeres», se ríe. Pero había algunos casinos en la ciudad y, después de algunas cervezas, se sentó en la mesa de blackjack.

«Parecía bastante fácil y, probablemente, algo con lo que podría duplicar mi dinero en unos cinco minutos.» Bueno, eso no es exactamente lo que sucedió. Pero fue, quizá, su primer paso concreto para convertirse en multimillonario.

Bill Gross nos cuenta su mejor error

Me senté durante unos cinco minutos y, cinco minutos después, mis cincuenta dólares habían desaparecido. No tenía un centavo; les rogaba a mis amigos que me compraran cerveza y ya no existía la posibilidad de tener éxito con las mujeres.

Regresé a Duke, tuve un accidente con el automóvil y me lastimé parte de la cabeza. Me hicieron una cirugía plástica y estuve en el hospital la mayor parte del segundo semestre de mi último año de la universidad.

Resulta que la librería del hospital tenía un libro llamado Beat the Dealer (Gánele a la banca), de Ed Thorp, quien creó el conteo de las cartas de blackjack y ofreció una manera de ganar en las mesas.

Recordaba mis cincuenta dólares y, mientras me recuperaba de las operaciones, leí el libro y, con un mazo de naipes, aprendí el sistema durante meses. Jugué miles de manos contra la banca imaginaria, contando los naipes y haciendo determinadas apuestas que sugería el libro.

Para la época en la que me gradué, al menos en términos del juego, estaba haciendo dinero. Entonces, desde que me gradué [en 1965] disponía de unos cuatro meses hasta el momento en el que tenía que volver a la marina; me había inscrito para ser piloto de la marina y evitar el servicio militar. Tenía cuatro meses de tiempo libre para no hacer nada.

Tomé 200 dólares, que era todo lo que me había quedado del dinero para la universidad que, por suerte, mis padres me habían dado. Entonces, tomé un tren de mercancías hasta Las Vegas desde Carolina del Norte.

Finalmente, llegué a Las Vegas con doscientos dólares y, durante los meses siguientes, jugué al blackjack siete días a la semana. Sin amigos, porque ¿quién me iba a acompañar en ese viaje? Ni siquiera una novia. Y me quedaba en un hotel que costaba seis dólares por día y me levantaba y jugaba al blackjack y, dieciséis horas después, volvía a la cama y todo volvía a empezar.

> El resultado [de jugar al blackjack] fue que convertí mis doscientos dólares en diez mil. Suena impresionante pero después de calcular los dólares por hora, resultó ser cinco dólares por hora, lo cual lo coloca en una perspectiva. Pero el tema es que gané, que había dominado el juego, el sistema y puse las probabilidades a mi favor, a diferencia de lo que había sucedido en Nassau, donde no sabía nada y perdí mi apuesta en minutos.

La experiencia de Nassau, en cuanto a que fue un error, y la experiencia de Las Vegas, en cuanto a que fue un éxito, me llevaron a preguntarme (estaba por entrar en la marina y tenía tres años para pensar en esto) lo que podía hacer cuando saliera para emplear el mismo tipo de técnicas: habilidad para las matemáticas, probabilidades, cálculos, cálculo de riesgos, con la intención de ganar dinero y quitárselo a otra persona.

Aunque me había graduado en psicología de Duke, lo que realmente quería hacer cuando saliera de la marina era ser gestor de inversiones y manejar fondos mutuos,

que en esa época eran acciones porque los bonos no estaban en la cabeza de nadie.

Cuando saliera de la marina, iba a ser gestor de cartera, gestor de fondos mutuos y ésta era exactamente la técnica que podría utilizar para tener éxito.

Entonces, mi error original, mi experiencia con el blackjack en Nassau, me llevó a Las Vegas, que me permitió realizar el posgrado, lo cual me llevó a conseguir un trabajo en Pacific Mutual, que condujo a PIMCO, que después llevó al desarrollo del mercado de bonos a principios de la década de 1970, cuando se empezaban a negociar los bonos y yo estaba justo allí, en el lugar indicado, en el momento apropiado.

Pacific Mutual era una compañía de seguros de vida y era bastante pequeña. Tenía muchas más acciones que bonos, entonces comencé con PIMCO y me centré en la gestión de bonos y el resto es mi historia.

P. ¿Por qué se molestó tanto cuando perdió cincuenta dólares en cinco minutos en la mesa de blackjack?

Porque odio perder. Y odio perder de forma estúpida. Sabía que debería haber sabido más y podría haberlo hecho mejor.

Cuando conseguí ese libro pensé que si era real, iba a ganarle a la banca, en lugar de que la banca me ganara a mí.

P. ¿Pero cómo contar cartas en blackjack se traslada a gestionar acciones y bonos?

Es casi perfecto. El libro estaba basado en un método de cálculo llamado el sistema Kelly, que en realidad era un precursor del modelo matemático de opciones Black-Scholes que dominó las décadas de 1970 y 1980 y les hizo ganar [a Robert Merton y Myron Scholes] el Premio Nobel.

El sistema Thorp era una teoría de gestión del riesgo. El cálculo de Kelly era una forma rudimentaria de la teoría de la opción. En la Universidad de California, para mi título de posgrado, hice la tesis del máster sobre la metodología de riesgo Kelly, que apliqué a los bonos convertibles contra el arbitraje del riesgo de las acciones. Entonces, aprendí lo fundamental del riesgo en relación con la recompensa. Y cuando obtuve dinero para manejar en el mercado de bonos, tenía una base muy sólida para saber cuánto dinero podía invertir en un sector o una empresa determinada y cuánto riesgo podía asumir en la cartera de bonos.

Esto me dio un sentido del riesgo y la recompensa que llevo conmigo aún hoy. Y si va a hacer algo, asegúrese de que entiende no sólo las reglas, sino también las probabilidades de ganar o perder, de lo que yo no sabía nada.

Acerca de Bill Gross

Bill Gross es fundador de PIMCO, director ejecutivo y codirector de inversiones de la oficina de Newport Beach. Estuvo asociado con PIMCO

durante más de treinta y ocho años y supervisó la gestión de más de 800 mil millones de dólares de títulos de renta fija. Es autor de una gran cantidad de artículos sobre el mercado de bonos y del libro Everything You've Heard about Investing Is Wrong (Todo lo que escuchó sobre inversiones es incorrecto), publicado en 1997. Aparece con frecuencia en publicaciones y en los medios de comunicación. Entre los premios que recibió, Morningstar lo eligió a él y a su equipo de inversión de Renta Fija del Año en 1998, 2000 y 2007, lo que lo convirtió en la primera persona que recibió el galardón más de una vez. Morningstar declaró que él demostró tener «habilidades excelentes para la inversión, el coraje de diferenciarse de la mayoría y el compromiso necesario con los accionistas para desempeñarse de forma excelente a largo plazo». En el año 2000, Gross obtuvo el Premio por Servicio Destacado de la Asociación del Mercado de Bonos. En 1996, se convirtió en el primer directivo de cartera que entró en el Salón de la Fama de la Sociedad de Analistas de Renta Fija por su gran aporte al avance del análisis de la renta fija y la gestión de carteras. En un estudio llevado a cabo por la revista Pensions & Invest—ments en 1993, Gross fue reconocido por sus colegas como la autoridad más influyente en el mercado de bonos en los Estados Unidos. Posee un máster de la Anderson School of Management de la Universidad de California, Los Ángeles (UCLA). Obtuvo su título de grado de la Universidad Duke.

5

William O’Neil

Fundador de Investor’s Business Daily (IBD)
Inventor de la estrategia de inversión en acciones CAN SLIM
La persona más joven (en ese tiempo) en adquirir un puesto en la Bolsa de Nueva York (NYSE)

«Lo importante era comprar caro y vender más caro»

El legendario entrenador de baloncesto de UCLA John Wooden solía comenzar su primer entrenamiento de la temporada enseñándoles a sus jugadores cómo ponerse las zapatillas y medias.

A William O’Neil, el famoso inversor y fundador del Investor’s Business Daily, le encanta esta clase de enfoque. «Él trataba de eliminar cualquier cosa posible controlable que pudiera vencerlos.»

No era sólo la guía práctica para que los jugadores evitaran las ampollas o que una zapatilla desatada pueda forzar al jugador a salir del juego.

O’Neil consideraba esto como una lección para todos los que trataban de tener éxito.

«Wooden decía que la diferencia entre un campeón y un casi campeón era poner la atención en cada detalle.»

Detalle. Mientras nadie puede igualar el récord de Wooden como entrenador universitario de baloncesto, tampoco muchos empresarios pueden igualar la carrera en inversiones de William O’Neil en lo que hace a creatividad, desempeño e impacto.

O su propia atención para los detalles.

Cuando era pequeño y vivía en Texas, acostumbraba a ir a la Isla South Padre —ya en ese entonces era todo un empresario— para vender sándwiches. O’Neil recuerda, «Aprendí que los sándwiches se humedecen cuando están cerca del agua de mar».

Detalle. Es por eso que su compañía, William O’Neil Company, posee una enorme base de datos con información sobre acciones que data de la década de 1880. «Hemos aprendido que nada ha cambiado realmente tanto. Los patrones de los gráficos en 1910, 1930, y 1950 son los mismos que en la actualidad», afirma. «La única diferencia es que en aquellos días estaban J. P. Morgan y Edward Harriman y estos fondos manejaban las acciones, y desde 1930 los mejores fondos de pensiones han sido el factor dominante en el mercado para determinar qué harán estas acciones. Pero los patrones son realmente los mismos.»

Detalle. Ésta es la razón por la que O’Neil fundó el diario financiero

Investor's Business Daily (originalmente Investor's Daily) en 1984. «Yo viajaba y compraba el Wall Street Journal y no encontraba allí ninguna información del tipo que nosotros considerábamos importante.»

Pero Bill O'Neil hizo más que recopilar o publicar datos. Él los interpretó.

«Ahora contamos con patrones decisivos para las acciones desde 1880 hasta la fecha, y consideramos todas las variables, los fundamentos —beneficios, rentabilidad del capital, y productos—, y después observamos todas las cuestiones técnicas. Y la nuestra es una combinación de todas estas diferentes variables: patrocinio, condiciones del sector, productos. Y contamos con un conjunto de reglas, un perfil de cómo sería una acción líder.

«No es perfecto», reconoce O'Neil. «Cometemos errores, pero tenemos reglas que, en el caso de haber un error, se elimina y se continúa con el tema siguiente.»

De hecho, O'Neil desarrolló una estrategia comercial basándose en todos esos datos, conocida por el acrónimo CAN SLIM. La estrategia comienza con la siguiente información.

C: **C**urrent earnings (Beneficios corrientes)

A: **A**nnual earnings (Beneficios anuales)

N: **N**ew product or service? (¿Nuevo producto o servicio?)

S: **S**upply o Demand (based on volumen) (Oferta y demanda, en base al volumen)

L: **L**eader or laggard? (¿Líder o rezagado?)

I: **I**nstitutional Ownership (Titularidad institucional)

M: **M**ajor market indexes and their trends (Índices de los mercados principales y sus tendencias)

Después se compara esta información con el desempeño de miles de acciones exitosas basándose en años de investigación —y la propia experiencia comercial de O'Neil.

«Nuestra regla número uno es que cada acción que se compra, cuando cae por debajo del 7 u 8 por ciento del valor que usted pagó, tiene que venderse. Sin excepciones. Y la razón es que tal vez la mitad de las veces puede ser que se revierta el proceso y suba, pero la otra mitad de las veces desciende y puede bajar hasta un 70 por ciento. Y si usted la conserva, es muy factible que salga perjudicado».

Muy temprano en su carrera como inversor, O'Neil aprendió algo muy importante: «comprar barato, vender caro». «Lo que fue muy esclarecedor es que en realidad lo importante era comprar caro y vender más caro en base a los estudios que demuestran que se debe comprar acciones de calidad, y de mayor precio, en lugar de comprar acciones que se encuentran en la sección de rebajas de acuerdo con la vieja filosofía comprar barato, vender caro, advierte. La compra de las acciones era sólo

la mitad de la ecuación. Usted tiene que lograr que la otra mitad de dicha ecuación también resulte bien, y O'Neil afirma:

Nadie tiene idea del momento en que se debe vender una acción.

«Hemos realizado estudios sobre cuándo las acciones en circulación llegan a su punto máximo, y hemos aprendido algunas reglas que nos permiten afirmar que debe hacerse de la siguiente manera. Y una de nuestras reglas es que cuando una acción líder del mercado finalmente llega a su máximo, la corrección promedio es de 72 por ciento. Usted tiene que esperar mucho tiempo para poder alcanzar el punto de equilibrio.»

O'Neil organiza cursos sobre la aplicación de las reglas de la estrategia CAN SLIM en el mundo real. La Asociación Norteamericana de Inversores Individuales (American Association of Individual Investors) considera este enfoque como la estrategia número uno de entre 50 métodos de inversión ampliamente conocidos desde enero de 1998 hasta el 31 de diciembre de 2009.

El éxito de CAN SLIM es en parte la razón por la que el Investor's Business Daily sobrevive en una época en la cual, en todo el país, los diarios están cerrando. Sólo de 20 al 25 por ciento de los ingresos del IBD proviene de la publicidad. El resto proviene de los suscriptores y de los cursos que se realizan con el fin de formar a los seguidores de la estrategia CAN SLIM sobre selección de las acciones.

Uno de los aspectos más interesantes de charlar con William O'Neil es la impresión de que, para él, seleccionar acciones y leer el Investor's Business Daily es más que una estrategia para tener éxito en las inversiones, es parte de un enfoque sistemático para triunfar en la vida. ¿Cuántos otros diarios publican una sección denominada «Secretos para el éxito»?

Los Secretos para el Éxito de IBD

Durante años el Investor's Business Daily ha analizado a líderes y gente exitosa de cualquier condición social. La mayoría de estas personas poseen 10 atributos que cuando se los combina pueden hacer realidad los sueños. «Cada día, resaltamos uno», dice O'Neil.

1. SU MODO DE PENSAR ES TODO: Sea siempre positivo. Piense en triunfar y no en fracasar. Protéjase de un entorno negativo.
2. OPTE POR SUS SUEÑOS Y OBJETIVOS VERDADEROS: Tome nota de sus objetivos específicos y desarrolle un plan para alcanzarlos.
3. ACTÚE: Los objetivos no se concretan sin acciones. No tenga miedo de comenzar. Sólo hágalo.

4. NUNCA DEJE DE APRENDER: Vuelva a la universidad o lea libros. Adquiera formación y experiencia.
5. SEA PERSEVERANTE Y TRABAJE MUCHO: El éxito es una maratón, no una carrera de velocidad. Nunca se dé por vencido.
6. APRENDA A ANALIZAR LOS DETALLES: Obtenga todos los hechos, toda la información. Aprenda de sus errores.
7. CONCÉNTRESE EN SU TIEMPO Y SU DINERO: No permita que otras personas o cosas lo distraigan.
8. NO TENGA MIEDO DE INNOVAR; SEA DIFERENTE: Seguir al rebaño es la manera más segura de caer en la mediocridad.
9. RELACIÓNESE Y COMUNÍQUESE CON LA GENTE DE UN MODO EFECTIVO: Las personas no son islas. Aprenda a comprender y a motivar a los demás.
10. SEA HONESTO Y CONFIABLE; SEA RESPONSABLE. De lo contrario, las pautas 1 al 9 no tendrán importancia.

Es quizá debido al enfoque que tiene O'Neil sobre el éxito en las acciones y en la vida que no sólo tiene en consideración los datos acumulados del pasado. También mira hacia delante. Y lo hace con esperanza, sin importar cuáles son las condiciones del mercado. O'Neil explica:

> Teníamos 26 ciclos del mercado de valores. Y cada ciclo individual fue liderado por personas innovadoras, emprendedores y nuevos descubrimientos: ferrocarriles, aviones, radio, automóviles, ascensores automáticos...

«Hoy es Internet y los semiconductores, y en el futuro habrá más áreas interesantes de crecimiento. La tecnología es tan fuerte, la oportunidad se encuentra en todos lados todo el tiempo, sin importar quién esté gobernando en Washington. Existe una Apple en algún lado.»

«Cada ciclo genera sectores, con tecnología e innovación. Internet es aún un niño pequeño. Eso es lo que impulsa a la economía norteamericana.»

«Y los chinos vieron cómo la Unión Soviética implosionaba, y vieron también cómo los norteamericanos hacían dinero, así es que China nos copió; ellos copian nuestro modelo porque vieron que el sistema comunista no era tan productivo.»

Si se fijan en los «Secretos para el Éxito» de IBD, existe un secreto que es especialmente relevante para este libro. Es el número 6, «Aprenda a analizar los detalles: Obtenga todos los hechos, toda la información. Aprenda de sus errores».

O'Neil aplicó este concepto de una manera que logró impulsar el resto de su carrera. Comenzó como un corredor de bolsa en 1958 y descubrió las reglas para comprar las acciones correctas en el momento indicado. En 1961 ya era muy bueno con respecto a seleccionar las acciones ganadoras. En 1963, adquirió un puesto en la Bolsa de Valores de Nueva York (a los 30 años) y fundó William O'Neil Company, la cual desarrolló la primera base de datos diaria informatizada de títulos, y en la actualidad rastrea más de 200 datos para más de 10.000 compañías.

Pero posiblemente sus logros no hubieran alcanzado el nivel que tienen hoy sino hubiera sido por el momento en el que cometió su peor error.

El peor error de William O'Neil, contado por él mismo

Había comenzado a utilizar gráficos y compré acciones de Brunswick, de Great Western Financial y de AMF... Todas eran acciones líderes a principios de la década de 1960. Las compré en el momento justo y obtuve algunas buenas posiciones y beneficios.

Pero cuando las acciones llegaron a su máximo, las retuve demasiado tiempo y perdí todo lo que había ganado.

Estaba muy molesto por haber arruinado esa oportunidad y por no tener pruebas de que había acertado en la compra de las acciones correctas en el momento justo y lo había perdido todo.

Entonces pasé varios meses analizando en detalle cada acción que había comprado el año anterior. Tenía un bolígrafo rojo y marcaba en los gráficos el momento en que había comprado las acciones y cuando las había vendido y tenía una hoja de cálculo donde registraba día a día el comportamiento de estas acciones —precios, cambios de volumen— y ciertamente las estudié en profundidad.

Fue sorprendente, pero finalmente se hizo evidente algo que debería haber sido obvio: había descifrado cómo comprar las acciones, las realmente líderes, pero no había planificado cuándo venderlas.

Nunca lo había pensado. En ese momento desarrollé las reglas para la venta, o cuándo vender las acciones al alza cuando ocurren ciertos eventos. También descubrí que todas esas acciones alcanzaban su máximo cuando lo hacía el mercado. Por lo que entendí que se debe tener también reglas para la compra y la venta sobre la actividad general del mercado.

Y desarrollé dichas reglas, completando un sistema que funcionó y que era coherente.

Antes, sólo tenía resuelto la mitad del problema. Contaba con la ofensiva pero carecía de una defensa.

Es como un jugador de tenis que posee un buen drive pero no sabe cómo

pegarle de revés.

Además, surgió otro tema. Una acción que realmente arruiné fue Certainteed. Había despegado y después tuvo una brusca corrección. entonces la vendí obteniendo casi dos puntos de beneficio, y después la acción mejoró y duplicó o triplicó su valor. Por lo tanto, estudié en detalle esta acción en particular y escribí nuevas reglas de modo tal que si volvía a encontrarme en una situación similar podría manejar la situación correctamente.

Y así surgió la regla de que si compras una acción que sale de una base y sube un 20 por ciento en sólo tres semanas o menos, entonces debes mantenerla por otras cinco semanas y después volver a evaluarla. Esta situación es tan excepcional que no importa lo que esté sucediendo, debes darle más amplitud y espacio.

Esto me ayudó muchísimo un año después cuando surgió Syntex, la primera compañía de píldoras anticonceptivas por vía oral. Esta acción despegó y subió vertiginosamente como había sucedido con Certainteed —un porcentaje específico en un tiempo determinado— y apliqué automáticamente la regla de que la debía mantener por X cantidad de tiempo, y la acción sobrevivió a una brusca corrección. Se convirtió en la gran ganadora del año. Subió hasta $550 desde $100 en seis meses.

Era la primera vez que lograba ensamblar todo a la perfección. Compré la acción correcta en el momento justo, no me perjudicó la sacudida financiera, la mantuve y la vendí bien.

La clave aquí es que tenía reglas muy específicas. Si hubiera hecho lo que venía haciendo un par de años antes, habría vendido las acciones mucho antes debido a que atravesaron dos correcciones muy bruscas.

Así es que el haberme equivocado de esa manera, y verme forzado a ver las cosas tontas que había hecho aquella vez me demostró un par de debilidades manifiestas que yo poseía. Tenía reglas para la compra, pero no hubo manera de manejar la situación de Certainteed.

[O'Neil desarrolló sus reglas porque descubrió que casi todo lo relacionado con la inversión en acciones se contradice con la naturaleza humana. Hasta una persona muy preparada se equivocará después de comprar acciones. «Si las compra a 50 y baja a 40, no las venderá. Las matemáticas y la psicología engañan a la mayoría de las personas.» Simplemente, O'Neil desarrolló reglas que le restan emoción a la inversión.]

Se debe contar con reglas en lugar de regirse por cómo se siente una. Porque si se atiene a cómo se siente una, sentirá miedo o esperanzas todo el tiempo.

Acerca de William O'Neil

Nació en Oklahoma y se crió en Texas William J. (Bill) O'Neil realizó su primera inversión de sólo $300 en Procter & Gamble mientras prestaba su

servicio en el Ejército del Aire a los 20 años. Después se incorporó a Hayden Stone como corredor de bolsa y comenzó a estudiar las acciones más importantes del mercado para determinar los rasgos específicos que tenían en común. Después de incrementar 20 veces su propia cuenta en 26 meses, Bill O'Neil compró una plaza en la Bolsa de Nueva York a los 30 años, y fue la persona más joven en ese momento en adquirir un puesto, y constituyó William O'Neil and Company, una de las firmas más respetadas en los Estados Unidos de América. Fue el primero en informatizar la información diaria de las acciones en la década de 1960, lo que lo llevó a desarrollar una estrategia para identificar esos rasgos, llamada la estrategia de inversión CAN SLIM. En la actualidad, el método CAN SLIM es una estrategia de crecimiento muy importante y funciona mejor que el S & P 500 en buenos y malos mercados.[1]

Con el lanzamiento del Investor's Business Daily (IBD) en 1984, O'Neil abrió el campo de juego para los inversores comunes. IBD posee herramientas de selección únicas que proporcionan un rastreo rápido de las acciones de CAN SLIM, y el respaldo de formación que proviene de los seminarios y de la Universidad de IBD ha ayudado a construir un inusual currículum de inversiones exitosas para muchos individuos, en particular en el entorno económico actual. Bill O'Neil ha recibido muchos premios y es autor de varios libros que han tenido éxito, incluyendo el clásico How to Make Money in Stocks: A Winning System in Good Times or Bad (Cómo ganar dinero en acciones: Un sistema exitoso en buenas o malas épocas), considerado durante mucho tiempo de lectura obligada para los pensadores líderes del mercado, para los historiadores, los profesionales de las finanzas y los economistas por igual. La recientemente actualizada cuarta edición del libro abarca el mercado bajista de 2008-2009 e incluye 100 gráficos de las acciones líderes que revelan comportamientos comunes que comparten todas las acciones antes de realizar alzas significativas en el precio. Sus otros libros muy vendidos incluyen The Successful Inves

1. (Nota del Traductor: El estudio independiente en tiempo real de La Asociación Norteamericana de Inversores Individuales (The American Association of Individual Investors) descubrió que el sistema de inversiones CAN SLIM de IBD alcanzó más del 2,763 por ciento durante 12 años, un promedio de 35,3 por ciento al año versus 3,3 por ciento del S & P 500 (de 1998 a 2009, AAII Stock Screen.)

tor (El inversor exitoso); 24 Essential lessons to Investing Success (24 lecciones indispensables para invertir bien) y How to Make Money Selling Stocks Short (Cómo ganar dinero cuando se venden acciones al descubierto). Es el editor de muchos libros, incluyendo la serie de libros Leaders & Success (Los líderes y el éxito).

6

Jim Rogers

Cofundador de Quantum Fund
Profesor invitado a la Universidad de Columbia
Ha viajado alrededor del mundo...— ¡en una moto!

«Las commodities tendrán un buen comportamiento de cualquier modo»

Jim Rogers es alguien que utiliza bien su tiempo. Fue la única persona que hacía ejercicio en el gimnasio durante la entrevista que me concedió. No estoy seguro de si estaba en una cinta ergonométrica o en una bicicleta fija porque cuando un hombre jadea en mi oído, no suelo hacer demasiadas preguntas. (Conduzca con cuidado, estaré aquí durante toda la semana). El tema es que, al final de la entrevista, Jim estaba probablemente en mejor forma que yo y ya era mucho más rico. Tal vez ésa sea la razón por la que él sabe cómo utilizar su tiempo.

Como un administrador exitoso de fondos, Jim no ha perdido el tiempo. Ha tendido a posicionarse antes de que otros se dieran cuenta de lo que él ya sabía. «No suelo invertir en algo en lo que todos los demás invierten», declara.

> Encuentro algo muy barato, donde están ocurriendo cambios positivos, y lo compro.

Como cuando comenzó un fondo de commodities[1] en agosto de 1998. Ese fondo se inició en una era donde la mayoría de los inversores se preocupaban por encontrar las siguientes acciones punto com. Todos sabemos lo que sucedió con ellas.

1. (Nota del Traductor: productos básicos.)

«Durante los primeros cuatro o cinco meses», recuerda, «el fondo bajó. Tuvo lugar la crisis asiática y algunas otras cosas. Pero al comenzar enero de 1999, comenzó el mercado alcista para las commodities. Pero aún en esas circunstancias, pasaron varios años antes de que la mayoría de la gente supiera siquiera si las commodities iban a subir, y muy pocas personas hasta hoy han invertido en commodities aun cuando ellas han sido lo mejor del mercado por más de 10 años».

Pero no lo consideremos un inversor que va contra la corriente. Es demasiado simplista. Hay mucho más que razonamiento puesto en las

inversiones que sólo ir contra la corriente:

> No compro algo sólo para llevar la contraria. Compro porque pienso que existe una razón. Y las cosas baratas son algo que nadie considera. Y las acciones que son extremadamente caras —las que puedo vender o vender corto— son las cosas que todos tienen en cuenta. Y normalmente cuando todos son dueños de algo, no queda nada para comprar. Y cuando ocurren cambios negativos, es tiempo de vender.

Jim tiene una buena razón para creer que aún existe espacio para que los precios de las commodities suban. Recuerda una conferencia en Praga. «La persona que disertaba en un punto preguntó a la audiencia cuántos de ellos alguna vez habían comprado oro. El setenta y seis por ciento de la gente en aquella sala —inversores exitosos— nunca habían comprado oro. Y eso es el oro. Estoy seguro de que si hubiera preguntado sobre soja o algo similar nadie excepto yo hubiera podido decir sí».

Jim va en contra de las tendencias establecidas también por la moda. Cualquiera que lo haya visto en CNBC, Bloomberg o Fox lo reconocerá por su corbata de lazo. Pero en ese caso él no espera que nadie siga esa moda. Él dice que las corbatas de lazo son mucho más prácticas. «Son más baratas que las corbatas largas», declara. «Y no se manchan. No se puede derramar sopa sobre ellas.»

Su compromiso con las commodities no es efímero. «Mis inversiones principales son ahora en commodities porque los fundamentos están mejorando. Pero la oferta de todas las commodities continúa bajo presión. Por lo tanto si la economía mundial mejora, las commodities serán una excelente inversión debido a los desabastecimientos que se están gestando. Si la economía mundial no mejora, las commodities van a ser todavía una buena inversión debido a que los gobiernos están emitiendo dinero. Y a través de la historia, cuando la gente ha emitido dinero, los precios han subido. Ésta es la primera vez en la historia conocida que casi todos emiten dinero. Y a propósito, si no hay mejoras, se emitirá más dinero aún, lo que beneficiará todavía más a las commodities.

Hemos aprendido que cuando se emite dinero, los activos inmobiliarios son el modo de protegerse y hacer dinero.

«Así es que para mí, no importa que pasa con la economía; las commodities van a tener un buen comportamiento de todos modos.»

Y mientras muchos inversores a quienes les gustan las commodities consideran que China es la fuerza impulsora, Jim no se une a ese bando.

«La economía china representa en tamaño la undécima parte de la economía de América y de Europa», señala, «por lo tanto no importa lo que haga China, ellos no pueden ser el factor principal en ningún mercado. Seguramente, ellos están comprando y haciendo buenas inversiones y están creciendo, pero Europa y América son 10 veces el tamaño de la

economía china. Puede venir de cualquier lado. Por lo tanto, China es parte de eso. Pero Asia es parte de eso; y todos son parte de eso.»

El peor error de Jim Rogers contado por él mismo

Era casi un novato en los negocios. Para ser exacto, fue en enero de 1970. Llegué a la conclusión de que íbamos a tener un mercado a la baja. Habíamos estado en un mercado bajista, e iba a continuar bajando. Era un pensamiento bastante radical en ese tiempo.

Por lo tanto, tomé el poco dinero que tenía y compré opciones de venta. Todo mi dinero estaba en opciones de venta. En mayo había triplicado mi dinero. Era la época en que las compañías que llevaban en el mercado cerca de cien años estaban quebrando. Quiero decir, era el peor mercado a la baja desde 1938; era valiente.

Y allí estaba yo —había triplicado mi dinero cuando el mercado tocó fondo. Y dije: «Esto es fácil». Tomé los beneficios y esperé a que el mercado se recuperara, y así lo hizo; dos meses más tarde tomé todo mi dinero y vendí seis compañías —no quería comprar opciones de venta porque las opciones de venta estaban de moda en ese entonces. En dos meses, estaba acabado. No tenía ninguna resistencia y el mercado seguía recuperándose.

Lo que aprendí de esa experiencia es lo poco que conocía los mercados, y lo poco que sabía sobre lo que puede suceder con los mercados. Y algo bastante interesante, que esas seis compañías eventualmente se fueron a la quiebra. De hecho, en cinco años todas habían quebrado. Eso no significa que yo no lo hubiera perdido todo antes. Perdí todo porque no entendía los mercados lo suficiente en lo que respecta a las operaciones, o a todo el resto.

> Me hizo darme cuenta de que si yo iba a adoptar una posición siempre suponía que todos conocían lo que yo sabía. Ahora sé que la teoría del mercado eficiente[1] no es válida.

Algunas personas pueden pronosticar el futuro mejor que otras, pero siempre había asumido que todos conocían que XYZ era una compañía basura y que iría mal. Sin embargo, ¡no era así!

> Lo que he aprendido es que lleva un tiempo que la gente descifre lo que va a suceder, o lo que realmente está sucediendo, y en el ínterin van a ocurrir movimientos en el mercado que la gente no entiende porque ellos no comprenden la realidad más profunda. Por eso ahora tengo que resolver una manera prever el hecho de que la gente no comprenda en su totalidad lo que sucede.

Así es que probablemente ése fue mi peor error teniendo en cuenta los porcentajes. Y cuando hablo delante de estudiantes les digo que es bueno perder todo una vez o dos —todos conocemos historias de gente que fracasó en algo y después volvió a surgir— pero hay que hacerlo mientras uno es joven. Háganlo cuando se

trate de perder cinco mil dólares y no cinco mi-llones.

Acerca de Jim Rogers

Jim Rogers, nativo de Demopolis, Alabama, es escritor, comentarista financiero y un inversor internacional exitoso. Ha escrito asiduamente para la revista Time, los diarios Washington Post y New York Times, para las publicaciones Barron's, Forbes, Fortune, Wall Street Journal, Financial Times, Business Times, Straits Times, y muchos otros medios en todo el mundo. También ha aparecido como comentarista y columnista habitual en varios medios y ha sido profesor invitado en la Universidad de Columbia.

Después de asistir a la Universidad de Yale y de Oxford, Rogers cofundó el Fondo Quantum, una asociación de inversiones globales. En los

1. (Nota del Editor: La hipótesis del Mercado eficiente (EMH, por sus siglas en inglés) asevera que el precio del instrumento financiero refleja toda la información que está disponible en la actualidad sobre dicho instrumento, y que el precio cambiará instantáneamente para reflejar la nueva información.)

siguientes 10 años, la cartera obtuvo un 4.200 por ciento de crecimiento, mientras que S & P aumentó menos del 50 por ciento. Entonces, Rogers decidió retirarse —a los 37 años. Continúa administrando su propia cartera, se mantiene ocupado trabajando como profesor de finanzas en la Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia, y, en 1989 y 1990, como moderador de The Dreyfus Roundtable (La Mesa Redonda de Dreyfuss) en WCBS y The Profit Motive with Jim Rogers (La Causa de los Beneficios con Jim Rogers) en FNN.

En 1990-1992, Rogers cumplió el sueño de toda su vida: Recorrer en moto 100.000 millas a través de seis continentes, una hazaña que lo ubicó en el Libro Guinness de Récords Mundiales. Como inversor privado, analizó de forma constante los países por los que viajó para encontrar oportunidades de inversión. Escribió la crónica de su viaje único e incomparable en Investment Biker: On the Road with Jim Rogers (El Ciclista Inversor: En el camino con Jim Rogers). También se embarcó en la Millennium Adventure (Aventura del Milenio). Viajó 1.101 días alrededor del mundo y fue récord en el Libro Guinness. Atravesó 116 países, haciendo más de 245.000 kilómetros. Un viaje que él contó en su libro Adventure Capitalist: The Ultimate Road Trip (La Aventura Capitalista: El Viaje Fundamental). Otro libro que escribió, Hot Commodities: How Anyone Can Invest Profitably in the World's Best Market (Las Novedosas Commodities: Cómo todos pueden invertir en forma rentable en el mejor mercado del mundo), publicado en 2004. Su libro, A Bull in China (Un Toro en China) —aludiendo al mercado alcista—, describe sus experiencias en

China así como los cambios y oportunidades que existen en ese país. Su ultimo libro es A Gift to My Children (Un Regalo para mis hijos).

7

Mohamed El-Erian

Codirector Ejecutivo de PIMCO
Ex Presidente de Harvard Management Company
Miembro de la Oficina Nacional de Investigación Económica
de los Estados Unidos

«Cuestiona; mira las cosas desde diferentes perspectivas»

Mohamed El-Erian no quiere rodearse de hombres complacientes. (O para el caso de mujeres complacientes). Él prefiere terminar una reunión y preguntar a sus colegas «¿Qué hubiéramos podido hacer diferente en esa reunión?»:

Y lo hace porque cree que haciendo las preguntas correctas uno puede aprender de sus errores. «Nadie va por la vida sin cometer errores», declara, y añade:

> La vida es demasiado impredecible y nosotros somos instrumentos demasiado imperfectos para poder con ella. Por lo tanto cometeremos errores inadvertidos. Lo importante es no cometer los mismos errores una y otra vez.

Esa voluntad de preguntar virtualmente sobre todos los temas ha sido muy beneficiosa para PIMCO, donde fue responsable de comunicación y codirector ejecutivo junto con Bill Gross. «Es por este motivo que el ajuste es tan maravilloso», afirma, «porque terminé en una compañía que tiene un proceso que es hacer exactamente lo que aprendí cuando tenía 17 años, y que es siempre tratar de cuestionar y pensar sobre los temas desde diferentes perspectivas.»

Su padre, quien como diplomático había trabajado en Naciones Unidas, fue un buen ejemplo. «Cuando vivíamos en París solíamos recibir cuatro diarios diferentes», recuerda El-Erian.

«Así que le pregunté a mi padre por qué necesitábamos cuatro diarios diferentes y él me dijo: "Porque tienes que ver los temas desde perspectivas diferentes". Mi padre diría: "No te conviertas en un rehén de una sola manera de ver las cosas".»

El-Erian está acostumbrado a ver los temas desde fuera de la corriente de pensamiento prevaleciente. Nació en Nueva York pero pasó sus primeros años en la casa de su padre en Egipto. A los 10 años la familia se

mudó a Nueva York, donde era seguidor de los Mets en una ciudad que amaba a los Yankees. Después se mudó con su familia a París, donde aprendió francés. Debido a que en su juventud vivió en diferentes países, les pidió a sus padres asistir a un internado en Inglaterra porque quería quedarse en un solo lugar mientras iba al colegio. Y ahora vive en Newport Beach, una ciudad emblemática de California; habla no sólo inglés y francés sino también árabe.

El hábito de considerar los temas desde diferentes perspectivas no es sólo una teoría intrigante en PIMCO. Es de hecho parte del proceso de la toma de decisiones.

«Al menos una vez al año nos tomamos el tiempo para distanciarnos, no sólo de los mercados sino de nosotros mismos», dice El-Erian, «e invitamos a librepensadores a que vengan y compartan con nosotros sus perspectivas en los campos que han elegido porque ellos tienen puntos de vista no tradicionales. Ellos son, por lo general, escritores y futuros hacedores de políticas —Ben Bernanke vino una vez. Dejamos que otra gente nos diga lo que deberíamos pensar acerca del mundo. Debatimos los temas en sus propios terrenos.»

Y han surgido ideas de inversión concretas a partir del proceso de PIMCO. Por ejemplo, en 1999, ellos invitaron a un conferenciante chino que los hizo pensar muy seriamente sobre el modo en que China estaba evolucionando, y en el punto en que estaba alcanzando la masa crítica en lo que se refiere a su proceso de desarrollo. Y desde el principio PIMCO comenzó a considerar a China en la ecuación para explicar lo que estaba sucediendo. El-Erian recuerda: «No hubiéramos hecho eso si no hubiéramos contado con alguien que vive este tipo de cosas para prevenirnos, "Atención, deberían fijarse en esto seriamente", porque China no figuraba para nada en la pantalla de radar del inversor estadounidense».

«También invitamos a un profesor que estudia las compañías que tienen éxito, quien nos ayudó a pensar por qué históricamente las compañías exitosas no han manejado los cambios paradigmáticos con facilidad.»

> ¿Qué es lo que hizo que IBM respondiera a la revolución de las PC creando un mejor sistema informático?
>
> ¿Qué es lo que hizo que las cuatro compañías más importantes de neumáticos en los Estados Unidos de América respondieran a la presentación del neumático radial de Michelin con neumáticos de tres a cinco capas?
>
> ¿Por qué las compañías exitosas, con una tremenda cantidad de capital e Investigación y Desarrollo, se anticipan a los cambios —por qué IBM vio la revolución de los PC y las compañías de neumáticos se anticiparon al neumático radial— pero por otro lado reaccionan en el sentido equivocado y no son tan exitosas después de ello? Buenas

preguntas. Mohamed El-Erian tiene muchas como éstas.

El peor error de Mohamed El-Erian, contado por él mismo

Cuando estudiaba secundaria en Inglaterra, me presenté en la Universidad de Cambridge. Tenía un profesor muy bueno en economía. Él me dio un libro que acababa de publicarse y me dijo: «Debes leer este libro. Y no importa qué suceda, debes referirte a él en tu entrevista porque les demostrará a los profesores que realmente estás interesado en la economía y en todas las cosas —noticias, etc.».

Y leí el libro, básicamente lo digerí, preparé un pequeño discurso y me fui a la entrevista.

La entrevista se llevó a cabo en una sala con dos profesores, uno que hacía todas las preguntas y otro que tomaba apuntes. Hablamos de todo un poco y yo miré mi reloj y supe que la entrevista no duraría una hora, y ya habían pasado 55 minutos y yo no había mencionado el libro.

Entonces me preguntaron sobre un tema, y yo de pronto y sin conexión alguna dije: «Esto me recuerda un libro que leí hace poco y que me pareció muy interesante». «Por supuesto que no tenía nada que ver. El profesor que tomaba las notas dejó su bolígrafo y dijo, «¿De veras? Cuéntenos.»

Entonces comencé a recitar el monólogo que tan bien había preparado sobre el libro con gran entusiasmo. Y él me hizo una simple pregunta que básicamente destruyó todo el argumento del libro que yo estaba analizando.

Y yo estaba esforzándome por dar una respuesta pero no pude, y entonces él me lanzó una crítica del libro que acababa de publicar en una de las publicaciones profesionales y me dijo:

> «Mohamed, no deberías creer todo lo que lees. Sólo porque está impreso no quiere decir que sea verdad».

Salí de la entrevista completamente humillado. Mi sueño era entrar en Cambridge.

Y nunca se me había ocurrido que un libro que había leído y que había sido publicado no estuviera en lo correcto. Estaba absolutamente devastado porque había sido un error completamente causado por mí.

Pero para un muchacho de 17 años que tenía una gran fe en todo lo que se publicaba, esto era una muy importante lección de que debería cuestionar muchas cosas.

> Y si se fijan en mis grandes inversiones, todas ellas fueron producto del cuestionamiento de las cosas.

Les doy un ejemplo. Al principio, como mucha gente, nosotros (en PIMCO) diagnosticamos que Argentina iba a tener problemas. No era una predicción difícil, porque teníamos la prueba todos los días de que el país no estaba actuando bien. Era

el año 2000, y ellos entraron en suspensión de pagos en diciembre de 2001.

Recuerdo participar en paneles en conferencias donde la primera pregunta era: «¿Cómo se siente con respecto a Argentina?»: y la respuesta era muy negativa. Entonces la gente preguntaba: «¿Cómo están ustedes posicionados?»: Y yo les respondía: «Estamos subponderando a Argentina». Y después la próxima pregunta sería: «¿Qué alcance tiene con esa subponderación?».

En esa época, Argentina estaba un 20 por ciento arriba del índice de los mercados emergentes. Así es que alguien diría: «Yo estoy muy subponderado con relación a Argentina; sólo mantengo un 15 por ciento». Otro decía: «Yo estoy muy subponderado con relación a Argentina; sólo mantengo un 17 por ciento». Y entonces venían a nosotros [PIMCO] y nosotros respondíamos: «Nosotros no tenemos nada». Y la gente nos decía: «¿Qué quieren decir con que no tienen nada?; Está un 20 por ciento del índice!».

Ellos decían: «Su cartera no se comporta como si no tuvieran nada». Y nosotros sonreíamos.

Lo que PIMCO hizo en ese tiempo era cuestionar este concepto de que uno debería mantener el crédito simplemente porque estaba en el índice [el Índice de Bonos de los Mercados Emergentes de JP Morgan]. Nuestra opinión era que si creíamos que este país iba a enfrentarse con todas estas dificultades, era irresponsable mantener un 15 por ciento en dicho índice.

Por lo tanto, ¿qué hicimos? Hicimos algo muy simple. Salimos a estudiar otros países que estaban muy correlacionados con Argentina porque compartían las mismas características regionales. Dijimos: «No tengamos bonos argentinos pero sí algunos bonos de estos otros países. Si Argentina cae, estaremos totalmente protegidos, y si Argentina se recupera, podremos recoger algo de la subida». El índice terminó cayendo un 1 por ciento, y ¡nosotros subimos más del 20 por ciento!

> El proceso de PIMCO siempre es cuestionar. No asumir riesgos simplemente porque otra gente está arriesgando.

Acerca de Mohamed El-Erian

Mohamed El-Erian es codirector ejecutivo y responsable de Comunicación de PIMCO, una compañía con sede en Newport Beach, California. Él se unió nuevamente a PIMCO en 2008 después de ejercer durante dos años como presidente y director ejecutivo de Harvard Management Company, la entidad que administra las donaciones y cuentas relacionadas de Harvard. El Dr. El-Erian también trabajó como miembro de la facultad de la Escuela de Negocios de Harvard y como subtesorero de la Universidad. La primera vez que se unió a PIMCO fue en 1999 como director general y fue un miembro senior del grupo de la gestión de inversiones y estrategia de inversiones de PIMCO. Antes de llegar a PIMCO, el Dr. El-Erian era director general en Salomon Smith Barney/Citigroup en

Londres, y antes de eso, pasó 15 años en el Fondo Monetario Internacional (FMI) en Washington, D.C. El Dr. El-Erian tiene muchas publicaciones sobre economía internacional y temas financieros y ha ocupado cargos en varios consejos de administración y comités, incluyendo la Asociación de Intermediarios Bursátiles para Mercados Emergentes y en el Comité de Personas Eminentes del FMI.

También es miembro del Comité Asesor de Préstamos del Tesoro de EE.UU. y del Grupo Consultivo del Mercado de Capitales del FMI, y preside el Comité Asesor de Inversiones de Microsoft. Posee 25 años de experiencia en inversiones y tiene un doctorado en economía de la Universidad de Oxford. Recibió su título de licenciado de la Universidad de Cambridge.

8

Robert Prechter

Fundador y presidente de Elliott Wave International
Elegido «Gurú de la Década» (en la década de 1980) por Financial News Network (ahora CNBC)
Autor o editor de 13 libros, incluyendo el best seller del New York Times Conquer the Crash (Vencer a la Crisis)

«Nadie predijo un entusiasmo excesivo como yo lo hice»

Para el resto de su vida, Robert Prechter estará siempre vinculado a algo que él hizo en 1987:

> Prechter... conocido por su predicción de la crisis del Mercado de valores de 1987... (The Wall Street Journal)
>
> Prechter... pronosticó la crisis del mercado de valores de 1987 ... (New York Times)
>
> Prechter... quien le aconsejó a los inversores vender sus acciones semanas antes de la crisis de octubre de 1987... (Barron's)

Cuando se es un analista del mercado de valores, no se puede llegar más alto si se pronostica una crisis —y se acierta. Pero Prechter desea que lo valoren por algo más que eso.

«La gente suele decir, "Oh, él sólo predice crisis"», afirma Prechter, «pero yo era superalcista durante toda la década de 1980, en realidad desde 1975 en adelante.»

Él quiere ser reconocido por todas sus predicciones.

«Si ellos se retrotraen hasta ese entonces», dice, «ojalá que digan que escribí un libro superalcista en 1978: Elliott Wave Principle —Key to Market Behavior (Principio de las Ondas de Elliot: Las claves del comportamiento del mercado), actualizado en 1982, y que requerí un gran mercado alcista que se convertiría en entusiasmo excesivo, que en definitiva revirtió por completo».

¿Revirtió por completo?

Esto es parte del léxico del hombre conocido por popularizar teorías clave del Principio de las Ondas de Elliot (EWP, por sus siglas en inglés). Fue un conjunto de teorías propuestas primero en la década de 1930 por

Ralph Nelson Elliott, quien argumentó que las personas son seres rítmicos que atraviesan ciertas olas de comportamiento. Esas olas psicológicas masivas afectan los mercados financieros, afirmaba Elliot, y si tenemos en cuenta la historia del mercado de valores veríamos patrones repetidos que fueron direccionados por la psicología del inversor. Cuando las personas eran optimistas sobre una inversión, ellas subían el precio; cuando ellas eran pesimistas, bajaban el precio.

Prechter descubrió que las teorías de EWP eran atractivas. Tal vez no sea una coincidencia que se graduara en Yale no con un título en administración o finanzas, sino en psicología.

«Pienso que las olas de los estados anímicos sociales son causales con respecto a los movimientos del mercado», afirma. «También resultan causales en relación con todas las acciones sociales y son el motor de la historia. Por lo tanto los fundamentos quedan atrás y siguen a las olas de los estados anímicos sociales. Ellas son el resultado.»

En otras palabras, los fundamentos de las compañías y de la economía —tales como el crecimiento de los Beneficios y del Producto Interior Bruto (PIB)— no provocan el auge o la caída de los precios en Wall Street. El comportamiento social dentro del mercado es la causa. Es por esta razón que Prechter, como analista técnico, estudia los movimientos de las olas de un mercado más de lo que estudia los fundamentos de la economía.

«El análisis de los fundamentos es información que proviene de fuera del mercado», dice Prechter. «Por ejemplo, digamos que los beneficios de la compañía son "x" y que la política del presidente es "y". Y a partir de esta información vamos a tratar de adivinar hacia dónde se dirige el mercado. El técnico es alguien que estudia la información generada por el comportamiento propio del mercado. Por lo tanto él estudia los movimientos en los precios, la psicología del mercado, el alcance del optimismo y del pesimismo. Mira la velocidad y la amplitud del mercado. Estudia el volumen —las cosas internas del mercado.»

Es aquí donde Prechter ve el valor de los patrones de las olas siguientes. «Los patrones de las olas incluyen todas aquellas cosas: sentimiento, impulso, las observaciones del volumen. Por lo tanto es 100 por cien un enfoque técnico.»

La primera vez que Prechter escuchó sobre la teoría de ondas de Elliot fue a principios de la década de 1970, muy poco después de haberse graduado en la universidad y de haber comenzado a trabajar en A. J. Frost. Estaba leyendo el boletín informativo Dow Theory Letters (de Richard Russell), y en 1975 encontró por casualidad una copia de un libro de Hamilton Bolton sobre el tema. De inmediato quiso saber más.

Fue a la biblioteca. Y buscó dos libros escritos por R. N. Elliot.

«La Biblioteca del Congreso no los tenía —primero los busqué allí.» Pero los encontró en una lista de la Biblioteca Pública de Nueva York. «Tenían ambos libros microfilmados. Entonces pagué unos centavos por página y

me los imprimieron. Pasé cerca de dos años reconstruyendo estos libros.»

¿Era factible trasladar esta información de unos libros escritos tanto tiempo atrás, en 1938 y 1946?

«Definitivamente», declara.

Esa investigación, y la aplicación de EWP, se convirtieron en la base de virtualmente todo su análisis del mercado desde entonces. Comenzó seriamente durante sus años como analista técnico para Merrill Lynch a mediados de la década de 1970, donde la gente sólo abordaba las ideas más básicas de cómo se formaban las olas.

Él fue más allá y publicó su primer boletín informativo Elliot Wave Theorist en 1976.

El boletín ha sido publicado sin interrupción desde 1979. Prechter ha escrito 13 libros, constituyó Elliott Wave International (que publica análisis sobre los mercados financieros), fue presidente de la Market Technicians Association (MTA, Asociación de Técnicos de Mercado, por sus siglas en inglés), y creó la teoría de los estados de ánimo sociales llamados socionómicos, en los cuales él analiza las tendencias sociales sobre las olas psicológicas masivas. Con este fin, ha fundado Socionomics International (Socionomía Internacional) y Socionomics Foundation (Fundación de Socionomía), una fundación sin ánimo de lucro; ha escrito el libro Socionomics (Socionomía); y ha disertado sobre el tema en las principales instituciones académicas, incluyendo MIT (Instituto Tecnológico de Massachu
setts) y la London School of Economics.

Todo comenzó con Elliot y una visita de Prechter a la biblioteca.

«La mayoría de las personas», dice Prechter al describir los datos adicionales que él reunió, «habla sobre cinco olas en los mercados alcistas, y tres olas en los mercados a la baja. Pero Elliot tenía una base con mayores detalles y razonamientos —muchos más ejemplos y más comentarios sobre la razón por la que él pensaba que ocurría este fenómeno.»

La aplicación exitosa de sus teorías dio sus frutos durante el mercado alcista de la década de 1980 y ganó premios por registrar el ritmo del mercado.

La Financial News Network (Red de Noticias Financieras), ahora CNBC, lo designó el «Gurú de la Década» en 1989. Y sus predicciones sobre el futuro del mercado de valores después de la crisis de 1987 fueron consideradas tan poderosas por algunas personas como para mover los mercados (una argumentación que Prechter considera ridícula). En los meses posteriores al Domingo Negro de octubre de 1987, las suscripciones a Elliott Wave Theorist de Prechter subieron hasta alcanzar los 20.000 suscriptores.

Pero si existen olas en los mercados financieros, también hay ondas en las carreras relacionadas con los negocios, y Prechter cree que él ha experimentado subidas y bajadas similares a las del mercado de valores.

Obtuvo el equivalente a la tercera ola del mercado alcista al acertar en la década de 1980, pero sus predicciones en la década de 1990 no fueron tan buenas. Y su tono consistentemente bajista durante los estruendosos años 90 y a principios de la década del 2000, dio lugar a críticos que consideraron su teoría de las Ondas de Elliot menos que un análisis técnico legítimo. Ha pronosticado con frecuencia los colapsos del mercado de valores y captó los niveles más bajos en los principales índices a los que el mercado de valores no se acercó ni remotamente.

Así es como Eric Tyson lo explica: «El bajo acierto del boletín de Prechter no es nada menos que asombroso y sensacional. En una base anualizada [desde principios de 1985 hasta fines de mayo de 2009], ¡Prechter ha acertado pobremente con respecto al índice Wilshire 5000 del mercado de valores total de EE.UU. por un enorme 25 por ciento al año!».

Pero Prechter defiende su trabajo con dos argumentos. Primero, él dice: «Es un juego de probabilidades. La gente en mi negocio trata de predecir el futuro.

»Y la calidad de las predicciones debe ser tenida en cuenta. No creo que alguien haya hecho la predicción de un entusiasmo excesivo como yo lo hice».

También él muestra una trayectoria perfeccionada en los últimos años. Market-Watch afirmó que el Elliott Wave Financial Forecaster (EWFF, por sus siglas en inglés) (Pronosticador Financiero de las Ondas de Elliot) era uno de los pocos que había hecho dinero durante el crac del mercado en 2008. Y en septiembre de 2009, se refirió al éxito en los mercados difíciles:

> De hecho, ahora parece que el pesimismo ha dado sus frutos. En los últimos 12 meses hasta julio [2009], EWFF está arriba un 11,4 por ciento según el cálculo de Hulbert Financial Digest (Compendio Financiero de Hulbert), versus un 20,03 por ciento negativo para el dividendo, reinvertido del Índice Wilshire 5000 del Mercado de Valores Total.
>
> En los últimos tres años, la letra ha alcanzado un beneficio anualizado del 3,58 por ciento, contra un 5,78 por ciento negativo anualizado para el retorno total del Wilshire 5000. En los últimos 10 años, la letra ha alcanzado un beneficio anualizado de 1,2 por ciento, en comparación con un 0,26 por ciento negativo anualizado para el retorno total del Wilshire.

Parte de lo que acertó Prechter fue el punto máximo del cataclismo del mercado de valores en 2007. Él dice que fue el tope clásico de la quinta ola. Y Prechter concuerda con los que dicen que el punto máximo se alcanzó debido al dinero fácil. Pero afirma que el crédito fácil fue el resultado del estado de ánimo del público hacia el dinero.

El crédito proviene de algún lado. Y no viene de la Reserva Federal. Fue cuando finalmente entramos en la quinta ola cuando los deudores dijeron: «Quiero pedir prestado porque no tendré problemas en devolverlo», así de optimistas eran.

Y los acreedores dijeron: «Confiamos en que esta gente nos devolverá el dinero. Aunque estén en la quiebra, ellos quieren una casa y nosotros tenemos la voluntad de financiarla». Y yo pienso que este optimismo extremo es casi como si esta gente no pensara.

Prechter considera al momento actual de su carrera como el comienzo de un vertiginoso escenario alcista. «La buena noticia es que logré llegar realmente a la quinta ola y pienso que las cosas están mejorando. Estoy metido de lleno en ella.»

Su carrera está marcada por grandes subidas y bajadas en la predicción del mercado de valores, pero existe un elemento en su trayectoria que usualmente no se examina y es su compañía de pronósticos de mercados, Elliott Wave International. Su peor error, a su juicio, ocurrió durante la fase bajista de su carrera.

«Me encontraba en una ola cuatro», dice, «un largo e interminable período. Y sorprendentemente, esa crisis [la historia de su "peor error"] llegó a su fin, lo cual es justo lo que sucede en el mundo de la bolsa: viene la recesión o la guerra al final de la corrección.»

El peor error de Bob Prechter, contado por él mismo

A principios de la década de 1990, la inversión minorista en el negocio editorial se estaba desvaneciendo, y decidí contrarrestar la tendencia de ingresos a la baja haciendo que mi compañía, Elliot Wave International, publicara análisis para instituciones tales como bancos, compañías de seguros y fondos de pensiones. Como sucedió, las instituciones se convirtieron en los reyes en la década de 1990 por lo que esta decisión nos hizo crecer mientras que muchos servicios analíticos minoristas se iban a la quiebra.

Para comenzar con esta nueva división, contraté a analistas externos que estaban especializados en diferentes mercados —por ejemplo, divisas, tasas de interés y mercados de valores internacionales. Construimos lenta pero persistentemente una cobertura de 24 horas para todos los principales mercados en el mundo. Contraté a la gente poco a poco, mientras crecíamos.

Con el fin de vender estos nuevos servicios, tuve que crear un departamento de ventas ya que las instituciones raramente responden a la comercialización sino que prefieren presentaciones y visitas personales. Con el fin de atraer a las primeras personas para el lanzamiento de este negocio, pagué altos sueldos a los primeros analistas y establecí algunos acuerdos de participación. Si teníamos éxito, sus sueldos se elevarían. Así era como yo hubiera querido que me pagaran si hubiera

estado en su lugar.

Al mismo tiempo que el segmento minorista se desvanecía, nuestro segmento institucional crecía. Para 1999, contábamos con cerca de doce analistas que cubrían los servicios institucionales y una cantidad similar de personal de ventas a tiempo completo. Pero algunas veces el crecimiento constante da lugar a un sentimiento de que se tiene derecho a los beneficios adquiridos.

La insatisfacción de la división institucional comenzó en el segundo trimestre de 1999. Mi director ejecutivo había renunciado a principios de ese año y yo comencé a hacer un inventario. Así encontré prácticas que no me gustaron y restringí la expansión. Por ejemplo, el departamento de ventas realizaba viajes de negocios al exterior que se cargaban a los gastos aunque sólo conseguían unas pocas ventajas útiles. Encontré cuentas por capuchinos triples, gastos de minibar en las habitaciones de hotel, de una corrida de toros, de un club de golf y alquiler de limusinas. Sin embargo, creí que las justificaciones eran sinceras y no sospeché de una mala predisposición mental. Al responsable de ventas, me enteré más tarde, no le gustaba la nueva supervisión.

Alrededor del segundo trimestre del año, teníamos un pequeño déficit en las ventas. Los analistas con los ingresos más altos se resintieron debido a la bajada de un pequeño porcentaje en el pago de su participación. La actitud de ellos no tenía sentido para mí, ya que sabía que ellos no podrían ganar estas sumas en ningún otro lado. No me imaginaba que gente responsable tuviera una reacción negativa ante un evento tan normal. Pero algunos de ellos habían contratado hipotecas importantes y se habían acostumbrado a recibir un flujo de dinero a un interés creciente. Este cambio en las condiciones trajo aparejado consecuencias muy negativas en las actitudes de estos empleados hacia mí y hacia la compañía.

Fue en esta época cuando el responsable de ventas y uno de los analistas principales, a pesar de que existían contratos restrictivos, comenzaron a conspirar con un competidor y con algunos empresarios financieros sombríos para apropiarse de la división institucional de mi compañía. Comenzaron urdiendo un escenario de enriquecimiento con el cual atraer al resto de nuestros analistas institucionales y a la gente de ventas. Ellos constituirían una nueva compañía y le darían una participación a cada uno. Para sumar a los economistas, pasaron todo el verano creando sutilmente la sensación de que la compañía estaba al borde de la quiebra. El déficit en los ingresos y en los salarios durante uno de los trimestres y después también en el siguiente lograba que aparentemente esta aseveración sonara como posible. Más tarde, encontramos un email eliminado que provenía del responsable de ventas contándoles a los analistas que probablemente no recibieran el pagodel período devengado pero que él estaba peleando por sus derechos y su bienestar. Después nos enteramos de que en forma privada los aconsejaba a no preguntarme sobre la caída de la compañía porque yo iba a mentirles. La paranoia se apropió de muchos de los analistas institucionales, mientras yo ignoraba la situación por completo. Ninguno de ellos vino a hablarme porque les habían dicho que los desertores iban a ser excluidos del nuevo grupo. A los miembros de este grupo escogido se les dijo que se iban a convertir en increíblemente ricos después del levantamiento, mientras que yo

iría casi inmediatamente a la quiebra. En otras palabras, cualquiera que se acobardara o que se quedara atrás perdería su trabajo. La combinación de amenazas y de oportunidades resultó muy efectiva y nadie habló.

Los conspiradores diseñaron un plan para apropiarse de nuestra lista de clientes y simultáneamente se llevaron todos nuestros empleados clave de la división institucional.

Alquilaron un espacio en un hotel para celebrar reuniones secretas. Los cómplices externos llegaron e hicieron una presentación en PowerPoint donde les demostraban lo ricos que iban a ser. Todo dependía de quedarse tranquilo hasta el momento en que los analistas clave y la gente de ventas se fueran al mismo tiempo, provocando que el análisis de la compañía en Internet de pronto quedara en blanco; a raíz de esto yo me vería forzado a enviar los reembolsos a los clientes institucionales. De este modo, quebraría y no estaría en condiciones de financiar un juicio. También tendría que dejar ir a casi todo el resto del personal. Entonces la gente de ventas, establecida en una nueva oficina, inmediatamente llamaría a todos nuestros antiguos clientes y les pedirían que comenzaran a enviar sus cheques a este nuevo grupo donde ahora trabajaban todos nuestros analistas institucionales. El competidor suministraría el dinero inicial. El grupo ya contaba con un contrato de alquiler de una oficina en una ciudad cercana y había comenzado a equiparla con teléfonos y ordenadores. A priori, parecía un plan bastante bueno.

Pero tenía un par de fallos. El primer defecto fue que los líderes eran arrogantes e insistieron en dejar atrás a las personas que a ellos no les gustaban o que ellos consideraban incompetentes. Lo que más tarde deduje a raíz de las tres primeras renuncias inesperadas, una de las dos personas del departamento de ventas que había sido excluida se enteró del complot y comenzó a hacer preguntas. (Ahora él es director de la compañía.) El segundo fallo fue una decisión que parecía endiabladamente inteligente: Veinte empleados presentarían la renuncia uno a uno durante los últimos tres días de la última semana de octubre, dando como fecha final el viernes, es decir, que esencialmente no darían el aviso debido para así arruinar a la compañía de un solo golpe. Ellos contarían historias ficticias sobre a qué compañía se irían y la razón de su renuncia, para que pareciera, al menos al comienzo, como si las decisiones se hubieran tomado de forma individual. Inventaron estas historias y con sumo cuidado escogieron la fecha para garantizar que todos los que se fueran el viernes obtuvieran el total del salario y los bonos del mes, no sólo para darles el ingreso máximo sino para debilitar a la compañía financieramente. Pero esta programación terminó revirtiendo lo que sería una sorpresa total en sólo una casi sorpresa, y esa diferencia fue significativa.

Me enteré del complot al recibir el tercer aviso —el miércoles— de renuncia efectiva el viernes. Por lo tanto, el deseo de ellos de disimular su intención al escalonar las renuncias, y sobre todo su intención de cobrar el viernes, me otorgó un día laborable para descifrar qué hacer y cómo hacerlo.

Por pura suerte, un abogado amigo muy competente que a menudo se encuentra de viaje estaba en la ciudad y disponible. Hablamos el jueves mientras recibía más renuncias. Siguiendo su consejo, el viernes por la mañana se instaló en una oficina

cercana al hueco de las escaleras con uno de sus colegas y tres directores leales que pertenecían a otros departamentos. Mientras las renuncias seguían llegando, le dije a cada empleado que renunciaba que él podía cobrar su cheque en el departamento de contabilidad después de participar en una entrevista de salida, lo cual era un procedimiento estándar. Pero en este caso la entrevista estaba diseñada para saber qué era lo que pasaba. Después de que la primera persona fuera entrevistada, se la acompañó abajo por las escaleras y se le dijo que no volviera. Para asegurarnos que aquellos que se habían ido no llamarían para advertir a los demás (esto era antes de los teléfonos celulares) cerramos los teléfonos de la oficina y anunciamos que el sistema se había averiado. El departamento de Tecnologías de la Información (TI) iba de un lado a otro como si tratara de arreglarlo. Después de cada renuncia, yo charlaba tranquilamente con el empleado, esperando una señal para saber que la sala donde se conducían las entrevistas estaba libre. Algunas de estas conversaciones duraron más de una hora. Fue un día muy penoso, a lo largo de 12 horas, desde las 9 de la mañana hasta las 9 de la noche, con todos los empleados que se iban se siguió el mismo procedimiento hasta que conseguimos reunir toda la información que necesitábamos. El conocimiento de que la lista de clientes había sido robada nos permitió presentarnos ante un juez el lunes siguiente y solicitar un amparo judicial de 30 días sobre las acciones del grupo, el cual fue otorgado.

Aun así, la división institucional fue diezmada. Sólo quedaba una persona en el departamento de ventas, ya que el empleado que había descubierto el complot había sido enviado a otro lugar. Afortunadamente, alguien que había trabajado en otro departamento expresó su fuerte deseo de pasarse a ventas, así que ya teníamos dos. (Y en un año, esta persona resultó ser nuestro vendedor más importante). Transferimos todas las cuentas a ambos empleados. Tuvieron que trabajar hasta muy tarde para poder atender a la gran cantidad de clientes pero no les importó porque significaba una buena remuneración.

Contábamos con unos pocos analistas institucionales, y de ellos sólo unos pocos estaban capacitados para realizar el nivel de cobertura requerido.

Pero subimos sus sueldos, les asignamos doble turno y también tuvimos que añadir a los analistas del departamento minorista. Un empleado temporal que trabajaba en otro departamento quiso convertirse en analista y fue voluntario para una de las posiciones vacantes. Redujimos las secciones de los servicios institucionales que consideramos que podían obviar los lectores y enviamos un aviso para reclutar más analistas. Contratamos a dos en pocos días. Recibimos algunas quejas de los clientes durante noviembre ya que nuestra cobertura del mercado era evidentemente más reducida. Emitimos unos pocos reembolsos y extendimos algunas suscripciones, pero nuestra cobertura resultó suficiente para pasar —no sin dificultad— el mes más difícil. Cuando llegamos a diciembre, los mercados se calmaron y algunos clientes se fueron de vacaciones, lo que nos dio un respiro. Desde entonces, eventualmente, contratamos algunos de los analistas que nos habían dejado ya que se determinó que habían sido más víctimas que autores del complot.

El resto de nuestros empleados se dio cuenta de que el complot, de haber sido exitoso, los hubiera forzado a dejar la empresa y estaba furioso.

Como resultado, los principales organizadores del complot, que tan hábilmente habían persuadido a todos para unirse a su plan, fracasaron en su objetivo de establecer apropiadamente una nueva oficina. A pesar de contar con dos meses para equiparla, los teléfonos no funcionaban y las computadoras no se encontraban en red. Tampoco se había materializado la promesa del dinero. Cuando el juez ordenó que el grupo nos restituyera la lista de clientes, los empresarios externos se retiraron y les abandonaron. Después se hizo evidente que la promesa de hacerse ricos había sido más que exagerada aunque el plan hubiera funcionado a la perfección. Al final, recurrimos a la mediación, y la mayoría de las personas involucradas estuvo de acuerdo en pagar lo suficiente como para cubrir nuestros honorarios legales para evitar ir a juicio. En cualquier caso, el episodio nos costó mucho dinero y llevó a la compañía al borde del desastre. Pero las vidas de los organizadores del complot y sus seguidores fueron también un desastre. Pasaron de tener altos sueldos a no tener ninguno. Fue una época extenuante.

Creo que gran parte de lo que sucedió fue mi culpa. Obviamente, no mantuve una relación muy cercana con los empleados de esos dos departamentos. Siendo yo mismo analista del mercado, era amigo de algunos de nuestros analistas y siempre les fui leal, por lo tanto no estaba preparado para la susceptibilidad que tenían hacia la paranoia y la voluntad de conspirar en secreto. Sin embargo, nunca me había encariñado con la mayor parte de la gente de ventas. Charlábamos y nos reíamos pero no éramos amigos. Si hubiera estado más cerca de ellos o más alerta, quizá hubiera podido evitar el desastre. Éste fue el error más grande que he cometido en 30 años en la gestión de mi empresa.

¿Pero saben una cosa? Resultó ser un error grandioso. Unos meses más tarde, mi abogado hizo una observación: «Despidieron a un montón de analistas demasiado caros, y ahora los puedes reemplazar pagando precios de mercado». Tenía razón; era una buena perspectiva y además un consuelo. Sin embargo, eso resultó ser la mitad de la bendición. Como resultado, 1999 fue un año muy bueno para el negocio institucional.

Desde el año 2000 al 2003, mientras los mercados caían y la economía entraba en recesión, todo el sector del análisis institucional experimentó un aluvión de cancelación de servicios. Se puso tan difícil que nuestros dos competidores más grandes, cuyo único modelo comercial estaba vendiendo análisis para las instituciones, cerraron sus puertas. Mientras tanto, nuestra división minorista estaba creciendo nuevamente gracias a la tendencia descendente del mercado, y mantuvimos los ingresos suficientes para sobrellevar la contracción institucional. En poco tiempo, se hizo evidente que sólo necesitábamos unos pocos vendedores. Nuestros nuevos analistas, todos buena gente, estaban felices de estar allí y no tenían pretensiones de derechos de beneficios adquiridos. En la mayoría de los casos, hacían mejor su trabajo que la gente a la que habían reemplazado. Y los gastos generales más bajos nos permitieron mantener un alto nivel de cobertura.

Entonces me di cuenta de algo asombroso: Dado el colapso del negocio institucional a nivel mundial en 2000-2003, el alto coste de nuestros departamentos de análisis y de ventas según el viejo modelo hubiera llevado a toda la división

hacia el déficit. El frustrado levantamiento nos había alistado para la lucha. En consecuencia, evité el dolor de tener que tratar con los problemas y el resentimiento que hubieran surgido de la contracción de la división y los recortes de gastos necesarios que hubieran acompañado a dicha contracción. Al poco tiempo, decidí que nuestro futuro estaba en la comercialización, no en las ventas, y me dispuse a traer buena gente para expandir nuestro equipo de comercialización. Unos pocos años más tarde, disolví el departamento de ventas por completo, descubriendo espacios en la compañía para la gente que había trabajado en dicha división. A pesar de lo terrible que habían sido los tres meses que siguieron al frustrado levantamiento, la rápida contracción de estos departamentos probablemente salvaron a la compañía de atravesar por tres difíciles años. En retrospectiva, el momento en que sucedió el levantamiento fue una sutil señal de venta para el negocio institucional, ya que los organizadores habían operado sobre la conclusión conocida de antemano de que la vieja tendencia a la subida continuaría a buen ritmo, que es exactamente como la gente piensa cuando el mercado financiero está alcanzando su máximo.

Una vez que llegó la calma después de este incidente, comencé un programa de noticias dentro de la compañía vía correo electrónico —cubriendo las buenas y malas noticias tan pronto como las obteníamos— a cada empleado. No quería que ellos se enteraran de algo cerca del expendedor de bebidas que no lo hubieran escuchado antes de mí. Y cuando ellos escucharan algo que no parecía bueno, ellos lo sabrían. Aún ofrecemos altos niveles de cobertura en el mercado pero ya no participamos en el juego de viajar, presentar, entretener y generar comisiones de ventas y todas las otras cosas que van con eso. En Internet establecimos un menú simple para las suscripciones según el cual todos los que lo deseen se pueden suscribir a lo que nosotros llamamos nuestros Servicios Especiales. Los vendemos a través de la comercialización de bajo perfil que se instrumenta mediante el correo electrónico enviado a listas suscritas voluntariamente. Esto también nos ayudó a mantener los precios bajos.

El viejo modelo de ventas terminó definitivamente. Pero en lugar de tener que matarlo, este modelo se autoeliminó. En definitiva, al final no fue un desastre sino un alivio.

Hoy tenemos más analistas competentes, una mejor comercialización y un crecimiento consistente. Siempre me sentiré agradecido por haber comenzado la división institucional, porque mantuvo a mi compañía próspera durante una década en la cual el foco cambió abruptamente en el mercado de los servicios financieros. Pero estoy más agradecido de que haya explotado. Resultó bien el hecho de que yo fuera demasiado tonto como para anticiparlo.

Acerca de Robert Prechter

Robert Prechter ha escrito 13 libros sobre finanzas, comenzando con Elliott Wave Principle (El principio de las ondas de Elliot) en 1978, que

predijo un auge del mercado de valores del estilo de 1920. Su libro de 2002, Conquer the Crash (Vencer a la crisis), predijo la crisis de 2009. El último interés de Prechter es un nuevo enfoque hacia la ciencia social, la cual él delineó en Socionomics —The Science of History and Social Prediction (Socionomía: La ciencia de la predicción histórica y social), publicado en 2003. En julio de 2007, el Journal of Behavioral Finance publicó «The Financial/Economic Dichotomy: A Socionomic Perspective» (La dicotomía financiera/económica: Una perspectiva socionómica), un documento escrito por Prechter y su colega, el doctor Wayne Parker. Prechter ha realizado presentaciones sobre su teoría socionómica en la London School of Economics, Georgia Tech, MIT, en la Universidad Estatal de Nueva York (SUNY, por sus siglas en inglés) y conferencias académicas.

9

Arthur Blank

Co-fundador de The Home Depot
Dueño del equipo de fútbol estadounidense Atlanta Falcons
Fundador de The AMB Family Foundation

«No hay línea de llegada»

Tal vez Arthur Blank haya aprendido muchas lecciones en su carrera empresarial, pero él enseñó una que debería aprender todo ejecutivo que tenga que tomar decisiones personales:

> Si va a echar a alguien, tenga cuidado de que esa persona no vuelva y lo saque a usted del negocio.

Blank y su colega Bernie Marcus precisamente hicieron eso con Handy Dan Home Improvement Centers, una cadena de tiendas californiana dedicada a la venta de herramientas y materiales para el hogar.

En la alta dirección estalló una guerra; Blank y Marcus estaban en el bando perdedor. Los despidieron.

Rápidamente se juntaron para dar forma a su idea de una cadena de tiendas para la reparación y mejora del hogar a la que llamaron The Home Depot. La idea era hacer todo lo que las otras tiendas del sector hacían... pero mejor. Además, la cadena iba a tener un valor motivador para cada empleado, perdón, socio.

«Se podía abrir una tienda que fuera exactamente igual —afirma Blank —. Bien, esta tienda tiene 30.000 metros cuadrados, éste es el producto que tienen ellos, ésta es la lista de precios, éstos son sus proveedores y así. Pero lo que era único en nuestra empresa era la calidad en la atención al cliente dentro de la tienda y el compromiso de nuestros socios en cuidar a los clientes.»

Después de dedicar 23 años de su vida a iniciar y dirigir una de las compañías minoristas más exitosas de la historia de los Estados Unidos, Blank siente que la atención al cliente fue la clave de su éxito.

> Siempre me acuerdo de una conversación que tuve con Bob Tillman, que era mi homólogo en Lowe’s cuando yo era CEO de Home Depot —explica Blank—. Bob ya se había retirado y un día me dijo: «Tomamos como modelo de nuestras tiendas las de ustedes pero lo que nunca pudimos comprender fue cómo lograban que todos los socios de sus

tiendas creyeran en esa cultura única de ustedes que proclamaba primero el cliente».

Es posible que Blank tenga mucho que ver con esa cultura. Nació en Queens, Nueva York, y perdió a su padre cuando tenía 15 años. Tanto él como Marcus provienen de familias de clase media-baja y sus abuelos emigraron de Europa a Estados Unidos. Creció en un hogar de una habitación y vivió con su hermano hasta que terminó los estudios superiores. Contagió a sus negocios el instinto de no dar nada por sentado.

Teníamos la sensación de estar siempre apurados —dice—, la sensación de estar buscando siempre lo que podía salir mal, esa sensación constante de estar pendientes de alguna cuestión que se nos pasara por alto, de que había algo que podía pillarnos desprevenidos. Y nuestra habilidad y buena voluntad para ver a la vuelta de la esquina (problemas y oportunidades) fue muy importante para el éxito de la empresa.

Teníamos reuniones de tienda o reuniones en el centro de soporte de tiendas —sigue—, y si usted hubiera asistido a esas reuniones, hubiera pensado que la empresa tenía dificultades. Siempre teníamos miedo, estábamos siempre mirando para atrás. Siempre estábamos preocupados por la competencia. Nos preocupaba el servicio al cliente, a pesar de que teníamos una empresa que crecía un 45 por ciento al año, con un beneficio del 48 por ciento anual y las acciones que subían un 47 o 48 por ciento al año durante 23 años.

De hecho, todos los empleados de las empresas estadounidenses podrían aprender algo del proceso que Blank usaba para elegir a los que ascendían y tenían excelentes carreras en el gigante minorista. Todo estaba relacionado con el valor «primero el cliente» pero no por el valor en sí mismo, sino por la prioridad que tenía en la cultura corporativa de Home Depot:

En nuestra empresa, sólo ascendíamos a personas que creían en esa cultura (responsables de tiendas, directores regionales, responsables de zona, el puesto que fuera). Por lo tanto, su capacidad para hacer sus tareas de forma correcta era secundaria a su capacidad para vivir la cultura de la empresa ante todo.

Cuando era presidente y director general de The Home Depot, Blank era uno de los empleadores más grandes del país. Ahora, siendo dueño orgulloso de los Atlanta Falcons, tiene algunos de los empleados más grandes del país. Varios de sus empleados pesan cerca de 150 kg. Le pregunté si mira los partidos de fútbol americano y piensa en hacer cambios cuando alguien hace algo que lo enfurece.

«No —contesta—, tengo a mucha gente que toma ese tipo de decisiones.»

No debe ser fácil para un hombre de negocios tan exitoso no meterse con una empresa que tiene tanta exposición pública como un equipo de fútbol. Después de todo, fue su guía inexorable y tenaz lo que ayudó a convertir The Home Depot en un nombre muy conocido.

Y fue su buena voluntad para aprender de los errores tan pronto se detectaban lo que ayudó a conseguir el aumento de la cuota de mercado y de los beneficios de The Home Depot.

El mejor error se cometió en 1984, cuando la compañía decidió expandirse al mercado de Dallas y absorber la compañía Bowater, que tenía nueve tiendas en la zona. Esa decisión les dio lecciones que contribuyeron a que The Home Depot sea la clásica historia de éxito estadounidense que es.

Las lecciones aprendidas ayudaron a que la cadena de tiendas de reparación y mejora del hogar se convirtiera en una leyenda por su crecimiento en tiendas y beneficios.

Arthur Blank nos cuenta su mejor error

Los dos primeros años, entre 1979 y 1981, estuvimos definiendo el modelo. Teníamos sólo cuatro tiendas abiertas al público. Así, en 1984, todavía éramos una empresa relativamente pequeña, teníamos 23 tiendas en ese entonces. El siguiente mercado que estábamos considerando era Dallas con la compañía Bowater. Esa compañía había hecho una jugada antes para invertir en nuestra empresa. Había abierto tiendas que eran similares a las nuestras en cuanto al tamaño y lo que se puede encontrar en Dallas y muchos otros mercados. Tenían 9 tiendas abiertas.

Cuando visitamos las tiendas vimos que no estaban bien administradas. No tenían una buena atención, su producto en general era viejo y las tiendas se veían deterioradas. Teníamos bastante confianza en nuestra capacidad. También pensamos que iba a ser una manera rápida de acelerar nuestro crecimiento. Si podíamos conseguir la compañía a un precio justo, podíamos transformar las tiendas, etc. Entonces procedimos con la adquisición.

> Uno de los errores que cometimos al tratar de mejorar esas nueve tiendas (ex-Bowater) fue que sacamos a algunas de las mejores personas que teníamos en las 23 tiendas que dirigíamos en ese entonces para ponerlas en las nuevas tiendas. Así debilitamos mucho nuestro negocio ya existente en lo que se refiere a su propia capacidad para avanzar y autosustentarse.

Y a pesar de que las tiendas trabajaban la mitad del volumen que las nuestras, pensamos que podíamos recomercializar y mejorar las tiendas mientras estaban abiertas al público. Yo hice la analogía de que hacerlo así era como cambiar un

neumático a un coche que va a 95 kilómetros por hora. Fue muy doloroso.

Las tiendas estaban desordenadas. No se puede tener una buena experiencia con los clientes durante un período así. Los proveedores estaban muy presionados porque trataban de apoyarnos mientras cambiábamos las tiendas. No fue una buena decisión en absoluto.

La tercera cosa en que nos equivocamos fue que no entendíamos la importancia de la cultura en nuestra empresa. Pensábamos que iba a ser más fácil cambiar su cultura empresarial de lo que realmente fue. La dificultad se dio en cuanto a nuestra filosofía de dirigir el negocio, nuestra filosofía de servicio al cliente: donde el cliente es más importante que la tienda y los socios.

> No podíamos sacar a sus responsables de tienda de sus oficinas para que bajaran a cuidar a los clientes. ¡Tan es así que uno de nuestros gerentes de distrito llegó al extremo de ir a una de sus tiendas, se subió a una carretilla elevadora y literalmente demolió la oficina del gerente de la tienda!

Queríamos que los responsables de tienda estuvieran con los clientes asistiéndolos y no que estuvieran sentados detrás de un escritorio mirando una gran cantidad de informes.

La cuarta cosa que pasó fue que perdimos algo de la credibilidad y confianza que habíamos construido en Wall Street. En Wall Street, la credibilidad y la confianza son fundamentales para mantener el negocio y para entender y creer lo que la dirección dice. Pensamos que iba a ser más fácil para nosotros transformar esas tiendas, pero lograrlo nos llevó varios años más, más de lo que habíamos prometido en Wall Street.

Al final lo logramos. Re-comercializamos las tiendas e incrementamos los volúmenes mucho más del cien por cien.

Asumimos la responsabilidad de los errores cometidos. No culpamos a la economía ni nada por el estilo. Simplemente dijimos que nosotros no lo habíamos hecho bien.

Lo que es más importante es que aprendimos lecciones importantes de esa experiencia. A pesar de que éramos un grupo de individuos seguros de sí mismos, nos volvimos humildes con nosotros y con la empresa. Y comprendimos lo que haríamos diferente si alguna vez estuviéramos otra vez en esa situación.

Éstas fueron las lecciones...

Número uno: entendimos que en el futuro íbamos a necesitar un crecimiento más equilibrado. Dado que Bernie y yo somos bastante agresivos, le pedimos a nuestro consejo de administración que nos impusiera una regla. Dada la manera en que incorporábamos nuevas tiendas, estuvimos de acuerdo en no permitir que la compañía creciera más del 25 por ciento al año. Y teníamos que equilibrar ese porcentaje en lo referente a la distribución geográfica, la cantidad de tiendas nuevas en mercados nuevos versus mercados viejos, etc. Esas medidas nos protegerían a nosotros y a la empresa, y el consejo estaba satisfecho por cumplir con nuestro compromiso.

Número dos: nos tomamos con mayor seriedad la complejidad y el desafío de convertir la cultura de la compañía que compráramos en el futuro en nuestra cultura, que es tan diferente, porque en el mercado minorista nuestra orientación es muy distinta de la de casi cualquier otro lugar de Estados Unidos. Entonces decidimos ser más precavidos en ese aspecto.

Tercero: teníamos que controlar la expansión de nuestro negocio. Si eso implicaba entrar en un nuevo mercado más lentamente, entonces debíamos ser pacientes. Por ejemplo, tuvimos que retrasar la llegada a Detroit por unos años. Esa actitud era ajena a nuestra personalidad o a la personalidad de la empresa, pero teníamos que estar seguros de tener el tipo de enfoque que necesitábamos.

Bowater fue una cura de humildad para nosotros, como cuando nuestro entrenador principal le dice a nuestros jugadores después de ganar el campeonato que el éxito da sensación de arrogancia y también infla el ego. Por eso empezamos a ser muy cautos.

Nunca nos tomamos con seriedad los maravillosos artículos de prensa que escribieron sobre nosotros durante los 23 años en los que Bernie y yo estuvimos ahí. Leímos los recortes pero nunca los pusimos en las carteleras. No los poníamos como fondos de pantalla en nuestras oficinas porque sabíamos que teníamos que concentrarnos en los puntos mencionados.

> Era mucho más barato para nosotros entrar en un mercado, competir con alguien y eliminarlo... que ir, comprar el negocio y después convertirlo.

ACERCA DE ARTHUR BLANK

Arthur M. Blank es el dueño y CEO del equipo Atlanta Falcons. Desde que adquirió la franquicia en febrero de 2002, hizo cambios importantes que renovaron el entusiasmo por los Falcons en toda la región.

El año en que Blank adquirió el equipo, los Falcons incrementaron un cien por cien la venta de entradas para la temporada (en la historia de la Liga Nacional de Fútbol, fue el mayor incremento de venta de entradas de temporada dado en un año), comenzaron una racha de 56 partidos consecutivos con entradas agotadas e inauguraron la primera lista de espera para entradas de temporada del equipo. Blank se destacó por ser uno de los dueños más innovadores y progresistas de todos los deportes profesionales y por eso atrajo y retuvo a algunos de los ejecutivos, entrenadores y jugadores con más talento de la NFL (siglas en inglés de la Liga Nacional de Fútbol).

Blank también es presidente, director y CEO del AMB Group SRL y presidente de la Arthur M. Blank Family Foundation. Las dos entidades tienen sus oficinas en la casa Arthur M. Blank Family Office y tienen el propósito de retribuir a la sociedad mediante contribuciones financieras y

compromiso personal.

Blank es muy conocido en la comunidad comercial por el éxito que tuvo al crear la empresa minorista más grande del mundo de reparación y reformas del hogar. Cofundó The Home Depot en 1978 y se retiró de la empresa cuando era copresidente en 2001. Cuando se retiró, The Home Depot aparecía en el índice Dow Jones Industrial y formaba parte de las «Compañías más admiradas del mundo» de la revista Fortune. Durante el último año de Blank como presidente de la empresa, The Home Depot encabezaba la lista de empresas con responsabilidad social en una encuesta anual llevada a cabo por Harris Interactive, Inc.

Blank cree en la importancia de marcar la diferencia, tanto en lo personal como en lo profesional. Además del éxito financiero de la empresa, durante los 23 años que estuvo en The Home Depot la empresa donó más de 113 millones de dólares a distintas comunidades y los socios de The Home Depot donaron cientos de miles de horas de voluntariado personal. Blank está aplicando la misma astucia y los mismos valores a los Atlanta Falcons, a fin de convertirlos en una franquicia competitiva, exitosa y orientada a la comunidad.

Blank se dedica a retribuir personalmente. Gracias a su generosidad, la Arthur M. Blank Family Foundation, junto con donaciones personales de Blank y su esposa, donó más de 250 millones de dólares a varias ONG.

David Novak

Presidente y director general de Yum! Brands S.A.
Autor de The Education of an Accidental CEO
Fue ejecutivo de primera línea en PepsiCo

«Fui una esponja con quienes me transmitían su aprendizaje»

«Muchas personas a las que les va bien son inteligentes, voluntariosas y proactivas. Ésas son características muy buenas pero lo que en mi opinión hace la diferencia y ayuda a que las personas desarrollen todo su potencial es ser aprendices ávidos», dice David Novak.

El presidente y director general de Yum! Brands aprendió mucho con los años. En general el aprendizaje fue práctico: tenía que tomar decisiones críticas mientras hablaba con la gente cara a cara en el mercado (después de todo, Yum! es una empresa gastronómica de comida rápida... perdón, servicio rápido). No aprendió en el grupo de las universidades de gran prestigio donde se otorgan los pedigris del conocimiento comercial. Pregona con orgullo sus orígenes humildes: se crió en 32 campings de caravanas y cuando llegó al bachillerato ya había vivido en 23 estados. Novak dice:

> De verdad creo que conseguí un título de Harvard. Recibí la formación sin la educación. Tengo talento innato sin pulir pero tuve la bendición de trabajar con personas que supieron transmitirme su aprendizaje y yo fui una esponja.

Ahora dirige una de las cadenas de restaurantes más grandes del mundo, con más de 37.000 locales y un equipo de 1.400.000 miembros en más de 110 países. Los nombres de la cadena incluyen Taco Bell, KFC y Pizza Hut, entre otras. Los beneficios de Yum! estuvieron cerca de los 11 mil millones en 2009. Es una empresa grande.

«Tuve la suerte de estar en un área y hacer una carrera donde de verdad amo lo que hago —dice Novak—, por eso no tuve inconvenientes en aprender sobre el negocio. Quería aprender, era como un pasatiempo para mí. Y después, cuando uno tiene gente que lo forma, entrena y ayuda... se marca un gran hito en la vida. Y yo no podría haber planificado algo así.»

De hecho, su éxito —y el éxito de la empresa que dirige— se reduce a la capacidad que tiene para leer en la gente. «Mi infancia me dio un mejor instinto acerca de la gente. En general, soy capaz de llegar al centro de las cuestiones y medirlas un poco más rápido que el resto de las personas.»

También cree en motivar a las personas. Las recompensas y el reconocimiento son claves para obtener resultados en el estilo de dirección de Novak y él construyó toda la cultura global de Yum! en torno a esos conceptos. Cuando era presidente de KFC, inventó un premio divertido que era un pollo colgante de goma; cuando era presidente de Pizza Hut, una cabeza de queso y el premio Yum! actual, una dentadura con piecitos muy grande para los empleados que van predicando sobre liderazgo con ejemplos. Cumplir con la necesidad humana de que los trabajadores se sientan conectados es uno de los principios fundamentales en sus discursos motivadores. En su libro The Education of an Accidental CEO (La educación de un director general por accidente) escribió:

> No importa si se trata de un ejecutivo de alto rango o de un camarero de un restaurante, nunca hay que subestimar el poder de decirle a alguien que está haciendo un buen trabajo.

Pero ¿cómo se motiva a los empleados de una empresa tan grande que es imposible estar físicamente en un mismo lugar con regularidad? Se contrata a las personas adecuadas y se las hace responsables. Dice Novak:

> En cada uno de nuestros negocios hay un presidente o director general, líderes funcionales y gente a su cargo que son el pilar de nuestros restaurantes. Cuando la gente cumple con su trabajo, uno los deja dirigir el negocio y flexibiliza el estilo de liderazgo según alguien necesite ayuda o no.

Novak resume: «Pienso que cuando uno tiene una empresa multinacional, lo más importante que hay que aceptar es que la prioridad número uno debe ser "desarrollar la capacidad de las personas". Siempre digo que me muestren un buen negocio y yo les voy a mostrar un buen líder».

David Novak nos cuenta su mejor error

Creo que la mejor idea que tuve y que no funcionó se me ocurrió cuando estaba al frente de marketing y ventas de Pepsi. Hacía poco que me había ido de Pizza Hut. En los cuatro años anteriores, habíamos duplicado las ventas y la rentabilidad. Hicimos una gran gráfica, una campaña de marketing importante y muchos productos nuevos en Pizza Hut, entonces Roger Enrico me arrancó de Pizza Hut y me dijo: «Vas a dirigir marketing y ventas en Pepsi», que era un puesto importantísimo.

Entonces me dediqué a la nueva situación y repasé todas las cosas que habían funcionado en esa categoría y lo que funcionó fueron los productos nuevos, como la introducción en el mercado de productos «diet» o cambios en la presentación como las botellas de dos litros o embalajes de 24 botellas, cosas así. Pero en ese momento, PepsiCo estaba dedicada a encontrar al siguiente Michael Jackson, la

siguiente celebridad que haría la publicidad del producto. Ya habían recurrido a Madonna y M. C. Hammer en vez de tratar de llegar a la esencia.

Sin embargo, cuando repasé lo que había dado un impulso fuerte al negocio, vi que en realidad habían sido los embalajes y productos nuevos. Entonces quise concentrarme en esas dos cosas.

En el área de producto, lo que vi fue que las ventas de Pepsi habían bajado. Una de las razones fue el surgimiento de bebidas alternativas, como Clearly Canadian, agua embotellada y todo tipo de bebidas alternativas. La gente estaba reemplazando a Pepsi por esas otras bebidas.

> Me di cuenta de que los productos más populares eran completamente transparentes. Y un día estaba en mi oficina y pensé ¿por qué no hacemos una Pepsi transparente? Me entusiasmé mucho con la idea. Pensé en la innovación que sería para la categoría una Pepsi transparente sin cafeína, ¡y nosotros íbamos a lanzar un producto así!

Bueno, salimos a hacer algunas encuestas y los consumidores adoraron la idea. El producto era bueno, les gustaba el sabor y era muy novedoso; todos dijeron que iban a probarlo. Claro que Pepsi es una marca legendaria en todo el mundo y cuando Pepsi sale con algo tan espectacular, uno al menos sabe que todos van a probarlo.

Seguimos con el desarrollo del producto. Tenía un sabor cola más suave, con rastros de Pepsi. Lo bautizamos Pepsi Crystal. Hicimos una prueba de mercado en Colorado y fue un éxito rotundo. En el noticiero de la CBS fue noticia central que estábamos lanzando una Pepsi transparente. La gente despachaba cajas de Pepsi Crystal igual que hacían antes con la cerveza Coors a los lugares donde no se podía conseguir porque era una novedad y la gente quería probarla. Fue un acontecimiento.

También había hecho los grupos de muestra y salieron fantásticos, y los primeros resultados de pruebas de mercado fueron excelentes pero no había consultado con los embotelladores licenciatarios. Entonces me reuní con ellos, hice la presentación y les conté sobre los resultados. Por supuesto, ellos ya habían oído hablar del tema y me dijeron: «Hay un problema, David. Adoramos la idea, es una idea excelente, pero el sabor no se parece mucho al de Pepsi».

Yo les contesté: «Bueno, no es necesario que tenga el mismo sabor de Pepsi porque queremos que sea más suave. Si tiene el mismo sabor de Pepsi, no vamos a conseguir el volumen incremental. Lo que se busca es una extensión de línea en nuestro portafolio, por lo que tiene que ser distinta a Pepsi».

> Los embotelladores insistieron: «Pero el sabor no se parece al de Pepsi y la llamaste Pepsi. Si tiene ese nombre tiene que tener un sabor más parecido a Pep si». Yo seguí con mi respuesta sobre la intención de aumentar el volumen incre mental pero en realidad no los estaba escuchando.

El otro tema fue que yo en realidad quería hacer el lanzamiento en la Super Bowl. Como Pepsi siempre está presente en la Super Bowl, yo quería

lanzar este producto en ese momento a pesar del poco tiempo que teníamos.

> En realidad no quiero escuchar. Estoy en la modalidad «adelante». Ya tengo la convicción de que vamos a anunciarlo en todo el país al mismo tiempo.

Avanzamos. Nos apuramos para hacer un lanzamiento nacional. Queríamos darle un cambio completo a nuestro negocio porque no nos estaba yendo bien. Ésa era mi respuesta a hacer un cambio completo del negocio.

Entonces lo preparamos todo para hacer el lanzamiento en la Super Bowl. Hay que aclarar que ése fue el primer producto que alguna vez introdujimos a un precio premium. Por lo general, Pepsi y Coke tenían precios muy bajos.

Pero nuestros embotelladores licenciatarios lanzaron este producto nuevo a un precio premium.

> Les pregunté: «¿Por qué hacen eso?» y me contestaron: «Porque no va a durar mucho».

Pensaban que iba a ser un producto efímero.

Seguimos adelante y lanzamos el producto. Pero tuvimos un problema con el sistema de embotellamiento porque el control de calidad no fue muy bueno y el producto no tenía el buen sabor que tenía antes en nuestros laboratorios y pruebas de mercado. Cuando lo introdujimos, se parecía todavía menos a Pepsi.

A la gente no le gustó el producto. Habíamos hecho un esfuerzo formidable pero no tuvo una buena acogida.

Y la razón principal fue que «no se parecía al sabor de Pepsi».

Aprendí algo muy importante. Muchas veces, cuando uno trata con personas y se le ocurre una buena idea, hay que tener una gran convicción porque cuando tenemos ideas innovadoras no todos las van a ver así. Por lo tanto, hay que tener coraje y convicción. Siempre dije que va a haber personas que van a decir que no se puede a cada paso del camino. Pero hay que aferrarse a las convicciones para lograr que salgan las cosas.

> Pero aprendí que si por un lado tenemos que reconocer que siempre habría personas que van a estar en desacuerdo con nosotros —y no hay que permitirles que nos detengan—, por otro tenemos que admitir que a veces pueden tener razón.

Creo que se necesita humildad para admitir que pueden tener razón. Tenemos que escuchar con atención, entender las barreras que hay, entender cuál es el tema real y después tenemos que hacer el trabajo y ver si tenemos razón en realidad. Desde entonces, trato de hacer eso en mi carrera.

El caso de Pepsi Crystal fue la mejor idea de la categoría de bebidas que hubo en años. Y justo ahora se ven muchísimas nuevas variantes en el mercado y eso quiere decir que la idea era precursora. Pero no tuvo éxito porque yo no escuché.

P. Dado que siempre habrá alguien que va a ponerse en nuestra contra a cada paso del camino, ¿fue la cantidad de opiniones negativas que recibió lo que tendría que haber representado una señal de alarma para usted?

Creo que los licenciatarios estaban bastante unidos en cuanto a que podíamos hacer un producto mejor y yo estaba demasiado centrado en que saliera. Mi sentido de urgencia, mis ganas de hacer un cambio completo, mi pasión, convicción, todas esas cosas que un muy buen líder debe tener trabajaron en mi contra en ese caso. Como dicen por ahí: tus mejores características también pueden ser las peores. Nada me hizo desacelerar un poco para escuchar con atención.

Si me hubiera tomado el tiempo necesario para sacar el producto de la forma correcta, podría haber sido una de las ideas más grandes que se han tenido en la categoría de bebidas. Podría haber sido un golazo. Nunca lo sabré.

Acerca de David Novak

David C. Novak es presidente del consejo de administración y director general de Yum! Brands, S.R.L. (indicador electrónico: YUM, en la Bolsa de Nueva York), la empresa gastronómica más grande del mundo en lo referente a cadenas de restaurantes, con más de 37.000 restaurantes en más de 110 países y territorios. En 2009, Yum! Brands facturó cerca de 11.000 millones de dólares.

Cuatro de las marcas de la empresa —KFC, Pizza Hut, Taco Bell, y Long John Silver's— son las líderes globales de las categorías de restaurante de pollo, pizza, comida mexicana y servicio rápido de pescado y marisco, respectivamente. Más de 1.400.000 empleados de la empresa y franquiciados trabajan para Yum! Brands, en toda su cadena alrededor del mundo. En 2009, la cadena Yum! Brands abrió más de cuatro nuevos restaurantes cada día del año fuera del territorio de Estados Unidos, hecho que lo constituye en líder en el desarrollo de comercio minorista internacional.

Novak le da forma a la dirección estratégica general de la empresa, lo que incluye cuatro estrategias clave de crecimiento: (1) establecer marcas líderes en todo el territorio de China en todas las categorías significativas, (2) impulsar una campaña agresiva de expansión internacional y establecer marcas fuertes en todas las localidades, (3) mejorar sustancialmente el posicionamiento de marcas, consistencia y réditos estadounidenses y (4) impulsar el liderazgo industrial, y los valores a largo plazo para accionistas y franquiciados. Desde su separación de PepsiCo en 1997, Yum! Brands se convirtió en un emporio mundial. Sin contar el territorio de Estados Unidos, sus beneficios aumentaron del 20% hasta más del 60%, al tiempo que genera uno de los réditos más altos por

inversión de capital de la industria gastronómica.

Asimismo, cada año Novak dedica gran parte de su tiempo a dar formación de técnicas de liderazgo a los directivos de la empresa y franquiciados, donde hace hincapié en el trabajo en equipo y en la importancia de las personas que recompensan y reconocen la actitud centrada en el cliente, con su programa Taking People With You (llevar a las personas contigo), que es una marca registrada.

Antes de liderar Yum! Brands, Novak fue presidente de KFC y Pizza Hut. También ocupó posiciones en la alta dirección de Pepsi-Cola Company, entre ellas, director de operaciones, vicepresidente ejecutivo de marketing y ventas. Los que reportan a Novak directamente son los presidentes de las divisiones internacional y China y directivos de alto cargo de Yum! Brands. Novak es miembro del consejo de administración de JP Morgan Chase & Company, la Yum! Brands Foundation y Friends of the World Food Program (Amigos del Programa Mundial de Alimentos). También es miembro del Business Council (asociación de los Presidentes de las compañías de mayor relevancia del mundo) y de American Society for Corporate Executives (asociación estadounidense para ejecutivos). Novak colabora personalmente con el programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas y con el programa de alivio del hambre del banco de alimentos Dare to Care Food Bank.

Barbara Corcoran

Con 1-000 dólares prestados, renunció a su trabajo de camarera para iniciar una empresa inmobiliaria, que se convirtió en el The Corcoran Group, uno de los grupos empresariales más grandes de New York
Vendió su empresa por 66 millones de dólares
Estrella del programa Shark Tank, de la cadena televisiva ABC

«Siempre hay que empujar un poquito más»

El éxito tiene la cualidad de permitir que una persona diga lo que quiera. Por ejemplo, al principio de su biografía, donde la mayoría de las personas anuncian sus logros más importantes a fin de convencer al lector de que son personas muy especiales, Barbara Corcoran comenzó así: «las referencias de Barbara Corcoran incluyen malas calificaciones en la escuela y 20 trabajos antes de cumplir veintitrés años».

No es el típico «graduado de la escuela de negocios de Harvard», ¿no?

Pero lo que atrapa es el arquetipo de la personalidad de Barbara Corcoran. Ella es encantadora y su personalidad —junto con su inteligencia realista— la llevó muy lejos.

Gracias a su destreza en ventas ha conseguido llegar donde está. Fundó una de las empresas inmobiliarias más grandes de Nueva York (y ganó una fortuna cuando la vendió) y comparte su perspicacia en negocios como uno de los «tiburones» en el reality Shark Tank (tanque de tiburones) de ABC, donde los emprendedores novatos solicitan inversión y consejos para sus proyectos de negocios.

«No hay negocio en Estados Unidos —dice en la web de ABC para el programa de TV— que se inicie, se mantenga y tenga éxito, que pueda sortear los obstáculos de crear un negocio, a menos que tenga un vendedor estupendo al timón.»

La historia sobre cómo Corcoran llegó a tener fama y fortuna es el tema de varios libros que escribió. Corcoran Group es uno de los brokers inmobiliarios más importantes de Nueva York. Barbara Corcoran lo fundó con un préstamo de mil dólares en la década de 1970. Creó la reconocida firma inmobiliaria que vendió en 2001 por 66 millones de dólares. En su momento, su lista de clientes incluyó a Madonna, Jerry Seinfeld, Britney Spears, Richard Ger, y Courtney Cox, sólo por mencionar a un puñado.

Con una risita encantadora detrás de las palabras, ella cuenta su vida desde que era una alumna disléxica con malas calificaciones hasta convertirse en uno de los agentes inmobiliarios con más éxito que hayan existido en la gran manzana.

Barbara Corcoran nos cuenta su mejor error

El mejor error que cometí en mi vida fue hacer Homes on Tape (casas en vídeo). Gasté 73.000 dólares en eso, que eran todos mis beneficios del primer año rentable después de la recesión inmobiliaria [finales de la década de 1980 y comienzos de la de 1990]. Lo gasté todo en Homes on Tape y nunca funcionó.

El concepto era muy bueno. Enviamos a un hombre a que filmara un vídeo de todas nuestras viviendas por dentro. Después pusimos la cara del agente correspondiente al final de cada vídeo y un número de teléfono. La idea era simple. La filmación de cada vivienda duraba 30 segundos y entraron 87 u 88 vídeos en la primera cinta. Los clientes no iban a tener que salir de sus dormitorios o salas de estar; podían simplemente decir «¿pueden enviarnos sus viviendas?», y nosotros se los podíamos enviar o ellos podían pasar a buscarlos.

Pero había un talón de Aquiles que no vi. Como puse sus caras y números personales de teléfono a continuación de la filmación de cada propiedad, ninguno de mis vendedores quería promocionar el vídeo, entregarlo o enviarlo a domicilio. Tenían miedo de que al cliente le gustara más otro vendedor. La cuestión es que hay personas que son muy jóvenes y atractivas, algunas que están en el negocio desde hace tiempo, otras que no son muy atractivas o son mayores... Me había olvidado de la lección principal en mi negocio que es que trabajamos todos juntos pero somos todos competidores.

Lo que hice fue ponerlo en ese invento nuevo que se llamaba Internet, sólo para salvar las apariencias y simular que no me había equivocado. En una semana hicimos la primera venta, más de cuatro años antes de que en el sector algún otro pensara en Internet. Entonces, el peor gasto que hice alguna vez se convirtió de inmediato en el descubrimiento precoz de nueva frontera, ¡y fue totalmente por accidente!

La competencia ni siquiera tuvo página web en los cuatro años siguientes, más o menos. Así, para cuando llegaron a estar en la red, nosotros ya teníamos salas de chat, visitas virtuales... habíamos intentado todas y cada una de las ideas locas que se me pasaron por la cabeza. Cuando ellos tomaron conciencia del advenimiento de Internet, yo ya era una veterana en esa tecnología. Y nunca me alcanzaron. Yo sólo estaba tratando de salvar las apariencias... el ego es algo maravilloso.

Lo que aprendí del fiasco de Homes on Tape es que cuando algo parece ser un desastre en todos los sentidos, justo más allá del panorama desastroso, si podemos empujar un 5 por ciento más, hay oro al otro lado. Hubiera sido normal que yo pasara a pérdidas ese dinero invertido, como opinaban muchos.

Pero encontré una lección en el hecho de que si uno piensa «¿cómo demonios hago para sacar algo bueno de esto?», todo lo que uno necesita hacer es siempre

empujar un poquito más, sólo un 5 o 10 por ciento, para encontrar algo positivo.

En resumen, descubrí que muchas veces donde los demás hubieran dicho «pásalo a pérdidas», la mía era la única voz que decía «Esperen, ¿qué otra cosa podemos hacer con esto?».

ACERCA DE BÁRBARA CORCORAN

Las referencias de Barbara Corcoran incluyen malas calificaciones en la escuela y 20 trabajos antes de cumplir 23 años. Sin embargo, fue su siguiente trabajo el que la llevó a ser uno de los emprendedores con más éxito del país, cuando ella le pidió 1.000 dólares prestados a su novio y renunció a su empleo de camarera para empezar un pequeño negocio inmobiliario en Nueva York. En los 25 años posteriores, invirtió con éxito ese préstamo de 1.000 dólares y los convirtió en una empresa de 5 mil millones.

Barbara es la autora de If You Don' t Have Big Breasts, Put Ribbons on Your Pigtails, un libro de negocios singular que se convirtió en best seller.

En el libro, Barbara atribuye su imaginación y su ingenio rápido en el mundo de los negocios a sus dificultades en la escuela y a la sabiduría casera de su madre. El tema del libro es una mirada fresca y sincera acerca de cómo triunfar en la vida y los negocios y es tan grato como inteligente y motivador. Su segundo libro, Nextville: Amazing Places to Spend the Rest of Your Life (Lugares maravillosos para pasar el resto de su vida), está en camino de convertirse en otro best seller muy pronto.

Barbara es un «tiburón» en Shark Tank, de la ABC, y es la asesora inmobiliaria del programa Today, de la NBC. También es columnista de la revista femenina More, y participa del programa Top Ten de HGTV (canal que se dedica a todo lo relacionado con el hogar) y Price Fix (precio fijo) de LXTV (canal que se dedica a entretenimientos y estilo de vida).

Como conferenciante, Barbara transmite sus experiencias de primera mano y energía contagiosa a cada audiencia a la que se dirige. La manera que tiene de decir las cosas es motivadora, inspiradora y, a veces, escandalosa.

Steve Forbes

Presidente y director general de Forbes, Inc.
Editor jefe de la revista Forbes
Candidato a presidente de los Estados Unidos en 1996 y 2000

> **«Durante la universidad publiqué una revista de negocios. Más que asistir a clases, sentía que estaba haciendo una maestría en el trabajo»**

Steve Forbes ya se caracterizaba por ser dogmático mucho antes de postularse a la presidencia de los Estados Unidos. Y siempre le gustó compartir sus ideas con los demás. Según recuerda:

> En la escuela primaria, solía hacer un boletín informativo para mis compañeros. Me acuerdo de que en un número quise calificar a mis maestros del mismo modo en que ellos me calificaban a mí. Jamás salió a la luz. Mi padre lo censuró. Me dijo: «Ya tienes bastantes problemas».

Ésa es una de las cualidades adorables de Steve Forbes. El apacible director de Forbes, Inc., con su porte distinguido, no es una persona complicada, pero está decidido a dar su opinión.

Y eso forma parte del modo en que sorprende a las personas. Posiblemente, lo que mejor ilustra su costumbre de hacer cosas inesperadas sea lo que hace casi todos los viernes cuando, como panelista regular, graba el programa de negocios Forbes on Fox en Fox News Channel, el canal de noticias de Fox. Después de salir al aire y promover las ventajas de los impuestos proporcionales, la reducción del control del estado y la expansión del capitalismo para solucionar los problemas mundiales, Steve invita a todo el mundo a almorzar.

La verdad es que yo no sé a cuánto asciende el patrimonio de Steve. He visto cálculos estimados según los cuales su valor se aproxima a los quinientos millones de dólares, tal vez más. Pero lo cierto es que no se pasa las noches en vela pensando cómo se las va a arreglar para pagar la cuenta del gas.

Es por eso que da gusto ver adónde lleva a comer a todo el equipo: a Wendy's, el lugar de comida rápida.

No tengo la más mínima idea de si Forbes tiene acciones de Wendy's y, aunque así fuera, la compra de una decena de hamburguesas cuadradas de queso no incidiría para nada en su cartera de valores. Pero este ejemplo nos habla de quién es él. Entra en Wendy's y se confunde con el resto de los clientes. La mayoría de los que están en el lugar no tiene idea de quién

es. Él no lo hace para las cámaras y tampoco lo hace porque es candidato a la presidencia, porque no es así. Tal vez valora la ironía. Tal vez entiende la gracia. O tal vez la explicación sea que le gusta la comida. Como sea, no le importa lo que piensen los demás. Él piensa por sí mismo.

Y muchas veces ha ido contra la corriente del pensamiento político actual, incluso durante las campañas que hizo como candidato a la presidencia de los Estados Unidos, en 1996 y 2000. Ha abogado sistemática-mente por la aplicación de impuestos proporcionales a cambio de los miles de tramos de ingresos y deducciones que han predominado históricamente en la estructura impositiva de los Estados Unidos. Es posible que el votante común no supiera nada sobre su postura respecto de otras cuestiones, pero esa parte de su programa la conocían.

Sin embargo, sus esfuerzos por aplicar el impuesto proporcional prácticamente no han dado ningún fruto. Por lo menos, no hasta el momento. En cualquier caso, a uno le queda la sensación de que ese tema, al igual que Steve Forbes, no va a desaparecer sin hacerse oír nuevamente.

Steve Forbes nos cuenta su mejor error

Junto con dos compañeros de la universidad, decidí publicar una revista de negocios. Yo estaba en segundo año y ellos, en primero. Era una revista trimestral llamada Business Today (negocios de hoy). El primer número se distribuyó entre 50.000 estudiantes de todo el país y el segundo llegó a 200.000 alumnos.

La revista les brindaba una visión de los negocios a la que ellos no tenían acceso en ningún otro lado —tengan en cuenta que esto tenía lugar en la década de 1960, en pleno movimiento de protesta estudiantil.

Mis editoriales eran incendiarios. Nos pronunciamos en contra de unos alumnos rebeldes: ¡llegamos a decir que los alumnos estaban equivocados y la policía tenía razón! La revista no fue muy bien recibida en el campus [en la Universidad de Princeton]. En realidad, fue sumamente impopular porque difundía la perspectiva empresarial, así que nos consideraron fascistas y títeres de los oligarcas y todas esas tonterías. ¡Algunos alumnos incluso llegaron a quemar copias de la revista! Todo eso hizo que yo tuviese una experiencia universitaria muy diferente.

> En ese momento, mi padre me dijo: «La revista va a ocupar todo tu tiempo y no vas a hacer nada en clase». ¡Y tenía razón! No pasé mucho tiempo dedicado a los estudios y, desde ese punto de vista, fue un error. Sin embargo, más que asistir a la universidad, sentía que estaba haciendo una maestría en el trabajo.

Enseguida aprendí que las cosas no ocurren por sí solas. Se aprende sobre flujo de caja, trato con vendedores malhumorados, cumplimiento de plazos de entrega de los escritos. En esa etapa inicial, uno desconoce totalmente los detalles básicos de una publicación.

Hubo noches en vela, facturas, plazos de entrega, tuvimos que hacer que las personas trabajasen: la mayoría eran estudiantes que se ofrecían como voluntarios y ¡no se los podía despedir!

Fue una interminable seguidilla de problemas y desafíos. Así se aprende lo que significa trabajar bajo presión.

> Tampoco ganamos dinero con eso. Sin embargo, nuestros sucesores descubrieron que una buena forma de mantener la solvencia de la revista era dar conferencias. Aún hoy en día organizan una o dos conferencias por año en las que se reúnen estudiantes y líderes empresariales de todo el país.

De vez en cuando pronuncio algún discurso, pero ya no participo más en la publicación.

Acerca de Steve Forbes

Forbes es presidente y director general de Forbes, Inc., y editor jefe de la revista Forbes.

Desde que asumió el cargo, en 1990, la empresa ha creado una gran variedad de publicaciones y negocios nuevos. Entre ellos, cabe mencionar Forbes FYI (Forbes para su información) el irreverente suplemento sobre estilos de vida; Forbes Global la versión internacional; y ediciones de la revista en chino, coreano, portugués para Brasil, árabe y hebreo. Forbes también publica el Gilder Technology Report (informe sobre innovaciones tecnológicas elaborado por George Gilder) y una serie de boletines informativos sobre inversiones.

En 1997 Forbes entró en el terreno de Internet con el lanzamiento de Forbes.com. En la actualidad, la web tiene más de siete millones de visitantes por mes y se ha transformado en el sitio más consultado por inversores y responsables de tomar decisiones empresariales.

Asimismo, cabe destacar otras divisiones de la empresa, como Forbes Management Conference Group, dedicada a organizar conferencias de negocios, y Forbes Custom Media, sitio web que presenta contenidos especializados.

Steve Forbes es además el presidente de la división American Heritage, publica la revista American Heritage, que versa sobre la historia estadounidense, y dos publicaciones trimestrales: American Legacy, homenaje a las personalidades de la comunidad negra que hicieron valiosos aporte as la sociedad estadounidense, y American Heritage of Invention & Technology, que publica las novedades del mundo de los adelantos tecnológicos.

Forbes, la publicación más genuina del mundo de la empresa, es la principal revista de negocios de Estados Unidos y tiene una circulación superior a 900.000 ejemplares. En conjunto, Forbes y Forbes Global llegan

a un público que ronda los cinco millones de lectores.

Forbes escribe editoriales para todos los números de Forbes, en una columna titulada «Fact and Comment» (hechos y comentarios). Es un pronosticador económico muy respetado y el único escritor que ha recibido cuatro veces el muy prestigioso Crystal Owl Award (búho de cristal), premio que entregaba la U.S. Steel Corporation, la mayor empresa productora de acero de los Estados Unidos, al periodista financiero que hiciese las predicciones más acertadas para el año siguiente.

En 1996 y 2000, Forbes emprendió una enérgica campaña para ser elegido candidato a presidente por el Partido Republicano. Los puntos fuertes de su programa eran el impuesto proporcional, las cajas de ahorro para gastos médicos, la implementación de un nuevo sistema de seguridad social para los trabajadores estadounidenses, la libre elección de escuelas para los hijos por parte de los padres, limitaciones al mandato y el fortalecimiento de la defensa nacional. Forbes sigue promoviendo intensamente este programa.

Entre 1996 y 1999 Steve Forbes fue presidente honorario de Americans for Hope, Growth and Opportunity (Estadounidenses por la esperanza, el crecimiento y las oportunidades), una organización popular para sensibilizar sobre ciertos problemas que se fundó con el objetivo de abogar por temas relacionados con el crecimiento, la libertad y la familia. De diciembre de 1993 a junio de 1996 fue presidente del consejo de administración de Empower America, organización para la reforma política fundada por Jack Kemp, Bill Bennett y Jeane Kirkpatrick.

Forbes es autor de A New Birth of Freedom (Un nuevo nacimiento de la libertad, Regnery, 1999), un libro que contiene ideas audaces para el nuevo milenio.

En 1985, el presidente Reagan nombró a Steve Forbes presidente de Board for International Broadcasting (Comité para la radiodifusión internacional). En ese cargo, el Sr. Forbes supervisó el funcionamiento de Radio Free Europe y Radio Liberty (Radio Europa Libre y Radio Libertad). Como transmitían detrás del Telón de Acero, el polaco Lech Walesa alabó Radio Free Europe y Radio Liberty por ser elementos fundamentales en la lucha contra el comunismo. El presidente George H. W. Bush volvió a designar a Forbes para el mismo cargo, y éste lo ejerció hasta 1993.

Forbes nació el 18 de julio de 1947 en Morristown, estado de Nueva Jersey. En 1966 se graduó en Brooks College, escuela secundaria de North Andover, Massachusetts. Obtuvo el título de licenciado en historia de la Universidad de Princeton en 1970. Cuando estudiaba en Princeton fue el editor fundador de Business Today, que se convirtió en la mayor revista del país publicada por estudiantes y dirigida a estudiantes, con una circulación de 200.000 ejemplares. Actualmente, los estudiantes de Princeton continúan publicando la revista.

Forbes ejerce funciones en el consejo de administración de las

siguientes fundaciones: Heritage Foundation y Foundation for the Defense of Democracies (Fundación presidencial Ronald Reagan, Fundación para preservar el patrimonio y Fundación para la defensa de las democracias). Integra el Comité de Supervisión del Memorial Sloan —Kettering Cancer Center y el consejo de dirección de la Escuela de Políticas Públicas de la Universidad de Pepperdine. Fue miembro de la junta directiva de la Universidad de Princeton durante diez años.

Forbes ha recibido títulos honoris causa de las siguientes instituciones: Lycoming College, Jacksonville University, Heidelberg College, Iona College, Kean College, New York Institute of Technology, Lock Haven University, Westminster College, Universidad Francisco Marroquín (Guatemala), Sacred Heart University, Centenary College, Pepperdine University, Lynn University, Lehigh University, New Hampshire College, Siena College, Universidad Espíritu Santo (Ecuador), Lincoln College, New Bulgarian University, Spring Arbor University, Seton Hall University, Raritan Valley Community College y Caldwell College.

Danny Wegman

Director general de Wegmans Food Markets, Inc.
Wegmans fue calificada por Consumer Reports (organización de defensa del consumidor) como la mejor cadena de almacenes en 2009
Elegida en 2005 por la revista Fortune como la mejor empresa donde trabajar

«Si nuestros empleados están contentos, van a dar todo de sí a nuestros clientes»

En un mundo lleno de personas que prometen pero no cumplen, Danny Wegman es diferente. Él es honesto y hace lo que promete.

Danny dirige una de las cadenas de almacenes de mayor calidad de los Estados Unidos —en realidad, del mundo—, pero si uno se lo cruza por la calle no sabe quién es. Sin embargo, su presencia se percibe en cada uno de los almacenes Wegmans.

Respecto de sus inicios, Danny comenta: «Me acuerdo de cuando empecé. Al principio trabajaba en los sectores de productos de granja y carne. Y hasta entonces no entendí lo importante que es la interacción, el trato con el cliente. Lo que allí se aprende es sumamente útil. ¿A qué me refiero? Bueno, fundamentalmente, se aprende a trabajar en equipo».

Cuando Danny comenzó a trabajar con su padre en la década de 1960, se inspiró en el presidente John F. Kennedy. «Cuando era adolescente y estaba en secundaria, John Kennedy era presidente y yo me preguntaba ¿qué voy a hacer de mi vida? Él dijo: "No preguntes lo que tu país puede hacer por ti; pregunta lo que tú puedes hacer por tu país". Ése era su lema para guiar nuestro modo de actuar. De joven, quería hacer cosas para mejorar la sociedad, ayudar a los demás y mejorarles la vida.»

Tal vez esos valores sirvan para explicar lo modesto de su porte a pesar de su posición. Es posible que no comente que fue un brillante jugador de baloncesto en la escuela. Quizá no mencione que se licenció en la Universidad de Harvard. Y si uno lo ve en un campo de golf, manteniendo la serenidad cuando la pelota va a parar a algún lugar que sorprende incluso a él, probablemente su conducta tranquila no dé ni un indicio de que él dirige una empresa familiar que vale miles de millones de dólares y ha hecho historia en el sector de la alimentación.

Los hechos de Danny Wegman valen más que mil palabras. Incluso se destacan más que su ropa, cosa que a veces no es tan fácil de lograr. Una vez jugué un partido de golf con Danny. Mientras esperaba que él llegara, los caddies me dijeron que siempre ansiaban el momento de ver la camisa que llevaba puesta. Las camisas que usa Danny son su único rasgo

estridente.

Danny nació en Rochester, en el seno de una familia con buena reputación en la industria alimentaria. Su padre, Robert, era un emprendedor. Había asumido la presidencia de la empresa familiar en 1950, a los 31 años. El padre y el tío de Robert habían construido en Rochester un almacén de reconocido prestigio que competía en desventaja con las cadenas de supermercados locales, pero Robert promovió su crecimiento a tal punto que cambió para siempre la experiencia de comprar en supermercados. A él se le atribuye la concepción y ejecución del concepto de «compras en un solo lugar» que ha hecho famosos a los almacenes Wegmans. Incorporó a los servicios una farmacia, una sección de vídeo, un laboratorio fotográfico y una guardería infantil. En 1994, se reproducían, en un artículo en la primera plana del Wall Street Journal, las declaraciones de Neil Stern, analista del sector de los supermercados, que afirmaba: «En nuestra opinión, son la mejor cadena del país, tal vez del mundo» (Nota: tuve el honor de entrevistar a Robert Wegman antes de su muerte, que se produjo en 2006. Él tenía una curiosidad intelectual que lo hacía interesarse más por lo que uno decía que por expresar sus propias y reveladoras ideas sobre los negocios y los acontecimientos mundiales.)

Sin embargo, antes de la muerte de Robert Wegman, Danny ya llevaba años siendo prácticamente el encargado de dirigir las operaciones cotidianas. Y contribuyó a que la empresa se expandiera más allá de los confines del estado de Nueva York, lo que algunas personas pueden haber considerado un error; Danny, sin embargo, sabía que era lo correcto, y los resultados fueron excelentes.

En parte, el éxito de la empresa se debe a la experiencia intensa que se vive al entrar en un local de la cadena Wegmans. Del mismo modo en que un violín es no sino un pedazo de madera con cuerdas hasta que cae en las manos de Itzhak Perlman, los productos de granja no son más que alimentos hasta que se exhiben en un almacén Wegmans.

La mayoría de los almacenes venden productos de granja. Wegmans cuenta con innumerables góndolas con frutas y verduras frescas, algunas compradas a productores locales, quienes las entregan directamente en el lugar.

La mayoría de los almacenes venden queso. Las queserías de Wegmans ofrecen unas 500 variedades de queso de diversas partes del mundo. Wegmans incluso fabrica todos los días su propia mozzarella fresca de leche de vaca, en los mismos locales.

Danny dice: «Nuestro negocio está dirigido a las personas que tienen un gran interés por la comida, que saben apreciar distintos tipos de alimentos y tienen un paladar exigente. Estas personas buscan quesos al punto, a diferencia de otras a las que no les importa qué gusto tiene el queso».

Wegmans tiene una pastelería creada con la ayuda de un destacado chef francés; ofrece cientos de comidas listas para llevar y calentar, para

que comer bien sea más fácil; vende una marca propia de carne, Food You Feel Good About (Comida que hace sentir bien), animales criados sin antibióticos ni hormonas; cuenta con un restaurante Market Cafedentro del local; y algunos de los 75 locales, que operan en cinco estados, tienen bodegas donde se organizan degustaciones de vinos para completar la educación de los clientes en materia de comidas.

Y eso es sólo lo que hay para comer.

Danny explica que: «Casi todos los productos que ofrecemos exigen que uno sepa apreciar el sabor. Pero eso también es parte de un proceso educativo».

Además, hay carritos para los niños que están aprendiendo a caminar: ellos siguen a sus padres empujando esos carritos, que tienen unos banderines con la inscripción «aprendiz de cliente»; y guarderías infantiles donde los padres pueden dejar a los niños mientras hacen las compras (¡tal vez por eso los padres van al almacén aunque el refrigerador esté lleno!). Hay una farmacia, un sector de vajilla y cubertería, y una gran cantidad de líneas de caja que probablemente estén muy concurridas, porque no va a ser uno el único cliente en un negocio tan popular que algunos de sus mayores clientes son casi fanáticos.

Allí se siente una energía que llena de vitalidad el lugar. Al entrar a Wegmans, la diferencia entre ese comercio y un almacén común se nota.
Uno sabe que está en algún lado. Las personas no entraron por casualidad en esa inmensa tienda de alimentos: fueron allí a propósito.

Y qué decir de la atención al cliente: quienes trabajan allí saben mucho y parecen sinceramente interesados en que uno encuentre todo lo que figura en su lista de la compra.

Y ni siquiera es una de esas características la que colocó el nombre de la empresa en los titulares de los periódicos. Es conocido por ser un excelente lugar para trabajar.

Danny explica que: «Si nuestros empleados están contentos, darán lo mejor de sí a nuestros clientes».

En 2005, la revista Fortune eligió a Wegmans como la mejor empresa donde trabajar. De hecho, la firma figura en la lista todos los años desde que ésta se comenzó a publicar, en 1998, y se ha clasificado entre las 10 mejores durante siete años consecutivos. Las calificaciones se obtienen sobre la base de dos criterios: las políticas y la cultura de la empresa, y la opinión sus empleados. Esa opinión vale dos tercios de la puntuación total, por lo que es evidente que los empleados de Wegmans están contentos. Y eso se traduce en la atención al cliente. Danny dice:

> Cuando un cliente trata mal a alguien, uno no devuelve el maltrato, como haría en casa o en la calle. Hay que cambiar y aceptar el desafío de
> hacerlo sonreír. Todas esas cosas se aprenden en nuestro negocio al

tratar
con el público. Se diría que son cosas que todo el mundo sabe, pero no es
así.

El desafío que se nos presenta es: ¿cómo debemos comportarnos?
Y cuando miro las caras de quienes atienden al público en nuestros locales,
me doy cuenta de que disfrutan con lo que hacen.

La empresa también está comprometida a devolver algo a la comunidad. En 1987 crearon para Hillside Work (grupo de organismos sin ánimo de lucro del estado de Nueva York) el programa Scholarship Connection, que contribuyó en gran medida a la reducción del índice de fracaso escolar de los alumnos del distrito escolar de la ciudad de Rochester que corren riesgo de abandonar los estudios. Más de 1.000 alumnos de los últimos cursos de la escuela primaria y de secundaria participan en el programa, y a cada uno de ellos se les asigna un defensor de la juventud, un empleo de media jornada y un mentor en el lugar de trabajo, tanto en Wegmans como en otras empresas que ahora también forman parte del programa.

Según explica Danny Wegman: «Nuestro objetivo era iniciar un programa para ayudar a estos niños a terminar la escuela secundaria; el programa se basaba en la idea de que viniesen a trabajar a Wegmans. En 2007, 130 niños que participaban en este programa se graduaron en secundaria; dos años más tarde, 110 de ellos van a la universidad. Yo no conozco ninguna universidad que tenga un porcentaje de éxito escolar semejante. Es para pensar. Se creía que esos niños no iban a poder terminar. Se predijo que iban a dejar la escuela. Así que el cambio es muy impresionante.

«Muchos de estos niños tienen padres que no han terminado la escuela secundaria. Viven de la asistencia social; sus modelos de conducta son ladrones, prostitutas y traficantes de drogas. Lo que ellos necesitan es que alguien a quien le haya ido bien les levante el ánimo y les dé esperanzas. En el programa tenemos unas 100 personas con esas características: los llamamos defensores y su función es dar a estos niños la esperanza y la seguridad de que van a salir adelante.»

Danny dice:

Mi papá nunca creyó que fuese el dinero lo que hace la felicidad. Cuando hacemos algo que es valioso para nosotros es cuando logramos llevar una vida feliz.

Danny opina que el concepto de lograr la satisfacción del personal tiene su origen en las políticas de gestión. Y cree que tal vez para los empleados

sea una ventaja que Wegmans no sea una empresa que cotiza en bolsa (Wegmans, fundada en 1916, tiene cerca de 38.000 empleados que trabajan en los 73 establecimientos; sus ventas rondan los 5.000 millones de dólares por año).

Como ejemplo, tomemos 2008, el año del hundimiento del mercado financiero. Danny relata lo que decidió hacer.

Danny Wegman nos cuenta su mejor error

En mayo, el precio del combustible subía descontroladamente, también aumentaba el precio de los alimentos porque, en ese entonces, los alimentos estaban relacionados con el combustible. Había escasez de maíz, que estaba provocando un alza de precios en los mercados de granos, y nuestros empleados estaban sufriendo mucho con la situación. En primer lugar, tenían que ir todos los días en coche a los locales y, en segundo lugar, el precio de los alimentos afectaba su propio bolsillo.

Entonces decidimos darles durante unos meses un descuento del 10 por ciento para la compra de alimentos. Lo pusimos en práctica ofreciéndoles que comprasen cheques de regalo con un 10 por ciento de descuento, que podían gastar en alimentos.

> No calculamos los costos de esa medida. Pensamos: «Tenemos que ayudar a nuestro personal». Si hubiésemos sido una empresa que cotiza en bolsa, habríamos dicho: «Y bueno, podemos hacer eso cuando haya terminado el año, entonces podremos gastar el dinero, pero primero tenemos que ajustarnos al presupuesto». Pero lo importante para nosotros era no tener que despedir a empleados.

Consideramos que, si no éramos cuidadosos, y ante la mala situación económica, las ventas iban a caer, entonces ¿qué podíamos hacer para evitar que cayeran las ventas?

Así, en noviembre de 2008, con una economía inestable por la caída de la bolsa, y en medio de la peor recesión registrada desde la Gran Depresión, decidimos bajar los precios.

Jamás he visto una respuesta tan emotiva de nuestros clientes: las otras empresas de alimentos no hicieron lo mismo que nosotros. Cuando recorría los almacenes durante ese período, era sorprendente cómo las personas se acercaban, casi llorando.

Ese gasto ascendió a unos 12 millones de dólares. Poco después, en enero de 2009, gastamos cerca de 15 millones en reducir los precios del sector farmacia.

Si hubiéramos sido una empresa que cotiza en bolsa, yo probablemente me habría quedado sin trabajo. Pero como no es así, pensamos de otro modo. Nos preguntamos ¿qué es lo correcto? Y estamos convencidos de que si hacemos lo correcto los números van a cuadrar.

[Y así fue, los números cuadraron. Según cuenta Danny, en el año fiscal 2009 se registraron las mayores ventas y beneficios de toda la historia de la empresa.]

Nuestros clientes entendían lo que hicimos; decían: «Voy de compras a Wegmans». A la larga, otras empresas bajaron sus márgenes de beneficio, pero nosotros lo hicimos antes que ellas, y por eso establecimos esa conexión especial con los clientes.

Acerca de Danny Wegman

Danny Wegman es director general de Wegmans Food Markets, Inc., cuya sede central está ubicada en Rochester, Nueva York. Danny se licenció en la Universidad de Harvard, donde obtuvo el título de licenciado en Economía. Además de dirigir Wegmans, Danny sigue siendo un miembro activo del Food Marketing Institute (instituto de investigación y educación en materia de alimentos, FMI, por sus siglas en inglés) y actualmente es presidente del grupo de trabajo sobre inocuidad de los alimentos de esa institución. Integra la junta directiva de la Universidad de Rochester y participa en la organización sin ánimo de lucro United Way y Hillside Work-Scholarship Connection, programa creado por Wegmans en 1987 con el objetivo de reducir el porcentaje de fracaso escolar de la ciudad de Rochester.

Wegmans Food Markets, Inc., importante cadena de supermercados de la zona noreste de los Estados Unidos, cuenta con 75 almacenes en los estados de Nueva York, Nueva Jersey, Pensilvania, Maryland y Virginia; en 2008 sus ventas anuales ascendieron a 4.800 millones de dólares. La empresa ha ganado prestigio a nivel internacional gracias a su excelente calidad, servicio de atención al cliente y variedad de productos; por duodécimo año consecutivo fue incluida en la lista de las 100 mejores empresas donde trabajar en los Estados Unidos que publica la revista Fortune. Probablemente el prestigio de Wegmans se deba a que ofrece alimentos frescos y elaborados de excelente calidad, como también una gran variedad de comidas étnicas y especialidades alimenticias.

Gary Goldberg

Presentador de Money Matters (juego de palabras entre cuestiones de dinero
y el dinero es importante), uno de los programas de entrevistas de mayor duración en la radio de los Estados Unidos
Fundador y director general de Gary Goldberg Financial Services

«Andar con rodeos e inventar respuestas que no tienen sentido es una pésima forma de andar por la vida»

Gary Goldberg recuerda sus inicios como agente de Bolsa: «El director del programa de formación me dijo que tenía que hacer una lista de todas las personas conocidas que fueran a hacer negocios conmigo. Me acuerdo de que completé mi hoja amarilla con 28 nombres. Y de esos 28 nombres, sólo uno hizo negocios conmigo: mi padre... ¡Y él casi no tenía dinero!».

La habilidad de Gary para contar historias ayudó a que su programa diario de radio, Money Matters se convirtiese en uno de los programas de asesoramiento financiero que lleva más años en la radio.

> Cada vez que llamaba a mi padre, él decía: «Bueno, cómprame cien acciones». Y las acciones eran un desastre. No dejaban de bajar de precio. Una de las veces que lo llamé, me dijo: «Gary, ¿cuánto dinero ganas cada vez que te compro esas acciones?». Le respondí que unos cien dólares aproximadamente. Entonces, me contestó: «¿Y qué te parece si te envío cien dólares y dejas de llamarme?».

Su historia de niño pobre que logra tener una vida mejor comienza en el Bronx y lo ha llevado hasta la localidad suburbana de Suffern, en el estado de Nueva York, donde dirige una empresa de gestión financiera especializada en lo que él denomina «la masa de personas ricas». Se tra-ta de personas que disponen de poco dinero y desean destinarlo a inversiones.

Cuando Goldberg se reúne con un posible cliente, el visitante se encuentra con una atmósfera de experiencia que de inmediato lo hace sentir tranquilo. Gary no necesita decir que sabe bien lo que hace. El cliente se da cuenta.

En esas reuniones es más probable que Goldberg cuente una historia de cuando era un niño pobre del Bronx que sobre las riquezas que ha acumulado en su fructífera carrera como empresario.

«Recuerdo que mi madre me llevaba a comprar zapatos. Y siempre íbamos a los grandes almacenes, donde había un cajón lleno de cientos de

zapatos. Y cada par estaba atado con un cordón de unos quince centímetros. Entonces, mi madre me los calzaba y decía: "Bueno, ahora camina". Y yo arrastraba los pies de un lado a otro, dando unos pasos cortitos, tratando de caminar, y ella decía: "Está bien, nos llevamos éstos". Yo realmente pensaba que, cuando llegase el momento de probarme zapatos que no estuvieran atados entre sí, habría llegado a la cima.»

Cuando Goldberg creó su empresa, a principios de la década de 1970, tenía 5.000 dólares, una mesa para juegos de cartas, un teléfono y una oficina en un edificio sin ascensor de New City, estado de Nueva York. Hacía llamadas y ofrecía a las personas reunirse para analizar su cartera de inversiones.

En la actualidad, va en un Bentley a ese tipo de reuniones, calza zapatos de diseño y viste camisas personalizadas. Y ésos son los frutos de miles de llamadas para ofrecer sus servicios y miles de consejos financieros que dieron buenos resultados (si tengo que revelar todo, tendría que aclarar que Gary es muy amigo mío y, durante un tiempo, fue mi jefe). En una etapa de su vida en que no le costaría nada retirarse, mudarse a su propiedad de Scottsdale y no trabajar un solo día más, Gary sigue todos los días con empuje y una agenda repleta de reuniones con clientes. Y sigue contando historias.

Por ejemplo, la historia de su madre, que entonces tenía ochenta y pico años y vivía en Florida.

«Se oía un escándalo fuera de la casa de mi madre. Entonces ella sale al balcón y ve un montón de bomberos gritándole a una chica que está a punto de saltar del piso de arriba. Así que mi madre mira hacia arriba y le dice a la chica: "Ey, ¿qué estás haciendo? ¿Por qué vas a saltar?" Y la chica contesta: "Mi novio me ha dejado y ya no tengo más ganas de vivir".
Mi madre le pregunta: "¿Estás haciendo esto por un hombre?". Y la chica dice: "Sí". «Entonces, mi madre responde: "¡Por un hombre! No vale la pena. Espera, no saltes. En un par de semanas viene mi hijo a visitarme, te lo presento. Gana mucho". La chica decide no saltar y vuelve a entrar en casa. El cuerpo de bomberos le dio a mi madre una distinción y publicó su foto en el periódico local.»

Y agrega, anticipando la pregunta: «No, nunca salí con ella».

Contar historias atrae a las personas, y la experiencia y visión para los negocios es lo que ha permitido a la empresa Gary Goldberg Financial Services alcanzar el éxito. Y ese conocimiento sobre finanzas no se adquiere sin enseñanzas: una de ellas es su mejor error.

Gary Goldberg nos cuenta su mejor error

A finales de la década de 1960, yo era agente oficial en Wall Street. Acababa de obtener mi licencia, por lo que justo empezaba a hacer visitas.

Me cité con Richard Ney, un conocido broker. En ese entonces, Ney era un hombre joven. Tenía una oficina en la Avenida Madison. En aquel momento fue la primera persona que se me ocurrió investigar. La empresa era AMF, la antigua empresa de billares y bowling. Por fin conseguí una cita con él. «Está bien», dijo, y fijó una fecha. Y me acuerdo de que pasé la noche anterior a mi presentación sin dormir para estudiar AMF. Realmente estaba exhibiendo mi poder, creía que sabía todo lo que tenía que saber sobre la empresa. Y me dirigí a su oficina.

Él estaba en una oficina de la que jamás me voy a olvidar. Había paneles de madera en las paredes y tenía un juego de backgammon... era excesivo. Ney era uno de esos personajes importantes de Wall Street que habían ganado mucho renombre. Yo hice mi presentación y pensé que me había salido muy bien.

Entonces, él dijo: «Quiero hacerte una pregunta». Y la primera pregunta que me hizo fue sobre un aspecto contable de la empresa.

> Yo no tenía la más mínima idea de cuál era la respuesta. Seguí adelante y traté de responder la pregunta, pero no sabía lo que estaba diciendo.

En vez de decir: «Le daré una respuesta. No sé cuál es, pero lo averiguaré y le contestaré», le respondí quién sabe qué cosa, y me acuerdo de cómo me miró después de mi brillante presentación.

Dijo: «No sabes de qué estás hablando. Quiero que te vayas».

¡Qué lección! Jamás volví a hacer algo semejante. No tiene nada de malo decir: «No sé. Voy a consultarlo y le doy una respuesta sobre este punto».

Pero tratar de andar con rodeos e inventar respuestas que no tienen ningún sentido es una pésima forma de andar por la vida; nunca más tuve una experiencia como ésa.

No volví a hablar con él. No quiso atender mis llamadas: había perdido toda mi credibilidad.

Acerca de Gary Goldberg

Gary Goldberg es fundador y director general de Gary Goldberg Financial Services. En su calidad de fundador y líder de la firma, Goldberg es el principal impulsor de las estrategias y políticas de inversión de la empresa y miembro del Comité Ejecutivo y el Comité de Inversión Estratégica de la empresa. Antes de iniciar Gary Goldberg Financial Services, en 1972, Goldberg hizo una brillante carrera como operador oficial en Wall Street. Desde entonces ha creado y dirigido la empresa que lleva su nombre y la ha colocado entre las principales firmas de gestión de inversiones de la zona.

Además de ejercer de director general de su empresa, Goldberg es presentador del programa estadounidense de radio Money Matters, el programa de entrevistas sobre finanzas que más tiempo lleva en antena. Como presentador de Money Matters, Goldberg tiene la posibilidad de entrevistar a algunos de los dirigentes políticos y empresariales más

influyentes de hoy en día, lo que le da la ventaja de enterarse de primera mano de sus ideas y pálpitos sobre el mercado y las condiciones socioeconómicas actuales.

Jerry Levin

Director general de AOL-Time Warner
Director de Home Box Office (HBO)
Creador del modelo de negocio pay-for-view (pagar para ver contenidos televisivos)

«La innovación aparece en el momento menos esperado y en el lugar más inesperado»

En el año 1972, el lanzador Denny McLain perdió 22 partidos jugando para el equipo de béisbol Washington Senators. ¿Por qué se arriesgarían a poner a un lanzador tantas veces como para perder esa cantidad de partidos? Porque dos años antes él había ganado 24 partidos para el equipo Detroit Tigers y, el año anterior, había ganado 31 partidos y los Tigers ganaron la Serie Mundial (desde entonces nadie ha ganado 30 juegos en una temporada).

Es decir, uno tiene que haber hecho algo muy bien para que le den la oportunidad de hacer algo que sale muy mal.

Y ahí es donde aparece Jerry Levin.

Una persona común no sabría decir quién es Jerry Levin, mucho menos, su versión con menos peso y bronceada que se puede ver en Santa Mónica, California, donde él y su esposa dirigen un spa y una clínica de lujo para la salud mental. Pero en Wall Street se lo reconoce porque, al entrar en una habitación, tiene un gorila de 400 kilos junto a él. Y ese gorila se llama AOL-Time Warner, el nombre de la fusión que fracasó. En los medios empresariales suelen hablar de Levin como «el director general que fue responsable del peor negocio del siglo».

Pero, a ver, un momento. Si era tan malo ¿cómo alcanzó la posición que le permitió unir semejante combinación histórica de antiguos y nue

vos medios? Porque, al igual que un jugador que gana 31 partidos, había tenido bastantes triunfos anteriores. En 1992, el periódico Los Angeles Times dijo de Levin:

A mediados de la década de 1970, había recibido un gran reconocimiento por idear el concepto de la televisión por cable. Fue Levin, el director de la división Home Box Office (productora de las series para TV más exitosas), quien convenció a los ejecutivos de Time de que invirtieran 6,5 millones de dólares en un servicio vía satélite que hiciese HBO accesible para los sistemas de cable de todo el país.

Jerry Levin ayudó a crear los negocios de TV por cable y TV vía satélite. Y eso no es una hazaña menor porque, para llegar a eso, tuvo que cambiar el modelo comercial de la televisión para transformarlo en un modelo según el cual las personas pagaban por los contenidos.

Levin recuerda: «Con HB, estuve desde los inicios. De hecho, yo fui la primera persona en salir al aire e inventé el nombre. El sistema no dio frutos de inmediato, pero el concepto consistía en ofrecer programación que las personas iban a pagar, en contraposición con los contenidos que se financiaban con publicidad, y ya había habido unas cuantas experiencias previas en materia de televisión de pago que habían fracasado». Pero él siguió adelante y creó uno de los modelos de negocio para medios de comunicación más exitoso de la historia.

Si uno observa los antecedentes que dieron origen a este logro temprano, casi puede vislumbrar por qué la fusión entre AOL (empresa de servicios de Internet) y Time Warner (compañía dedicada a la comunicación, con divisiones de publicación, televisión e industria cinematográfica) le pareció una buena idea.

Los contenidos de televisión habían sido gratuitos para los televidentes. Los contenidos de Internet eran, por lo general, gratuitos. El público tenía un gran deseo de acceder a contenidos de televisión que se adecuasen a sus intereses individuales.

A la larga, los televidentes se suscribían a los servicios de las empresas proveedoras de televisión vía satélite y por cable. AOL tenía un gran número de abonados que pagaban una tarifa para tener acceso a Internet.

Los primeros intentos de poner en marcha un sistema de televisión de pago fracasaron. La mayoría de los primeros intentos de cobrar por los contenidos de Internet fracasaron.

¿Resulta sorprendente que él considerase que, en alguno de esos elementos, había un modelo de negocios viable?

Pero volvamos a la realidad... y al gorila. La fusión de AOL y Time Warner resultó un desastre financiero. Calculada en 350.000 millones de dólares, fue la fusión más grande de la historia. Se anunció el 10 de enero de 2000 y la fecha fijada para el negocio no podría haber sido peor: en mayo de 2000 empezó a estallar la burbuja de las empresas «punto com» y lo mismo ocurrió con el flujo de ingresos originado por la lista de abonados de AOL, que en su mayoría tenían conexión dial-up. Eso significó que un enorme componente de este modelo de negocios viable estaba herido de muerte.

Los accionistas perdieron miles de millones en valor de mercado. Cuando los medios de comunicación miraron el histórico acuerdo en retrospectiva, diez años más tarde, Ted Turner reveló al New York Times que, en ese momento, en su calidad de accionista principal del conjunto de empresas, había perdido, él solo, unos 8 mil millones de dólares. Dijo que «la fusión de Time Warner y AOL debería quedar registrada en la historia, al igual que la Guerra de Vietnam y las guerras de Irak y Afganistán: es uno de los mayores desastres ocurridos en nuestro país».

La propia empresa perdió decenas de miles de millones en capitalización bursátil. Se perdieron puestos de trabajo, y estaba al borde del colapso el esfuerzo por crear una combinación de empresas viejas y nuevas del sector de los medios que iba a ser innovadora. Levin anunció que se retiraba en diciembre de 2001; las empresas finalmente se separaron en diciembre de 2009.

Ésos son algunos de los elementos de lo que los medios empresariales han dado en llamar «el peor negocio del siglo». Levin explica:

> Lo que aprendimos gracias a Internet es la lección de negocios más antigua del mundo, que consiste en que la innovación va a aparecer en el momento menos esperado y surgirá del lugar más inesperado, y entonces se va a producir la destrucción creativa de los negocios existentes.

No obstante, Levin tiene la esperanza de que la experiencia de AOL y Time Warner no desanime a otros visionarios de los negocios y que ellos puedan dar los pasos necesarios para ayudar a que evolucione una

industria en ciernes.

> De esa experiencia no debemos extraer la enseñanza de que hay que evitar los riesgos. Hay que intentar seguir adelante con los cambios e innovaciones. Si uno basa su identidad en ser perfecto, lo único que uno va a hacer es quedarse estancado, no va a innovar. Lo que distingue a nuestro sistema capitalista son las nuevas ideas, los progresos innovadores que traen aparejados cambios en las empresas existentes, y esas ideas surgen en el momento más inesperado... y eso es lo brillante de la cuestión.

¿Qué podemos aprender del fracaso de la fusión entre AOL y Time Warner?

Problemas culturales

«Cuando se produce la mezcla de culturas es necesario saber de psicología», reflexiona Levin. «Estas transacciones que son tan drásticas en realidad causan algún tipo de problemas y traumas psicológicos a las personas. Como directores ejecutivos, ustedes no se dan cuenta porque operan fundamentalmente en un nivel estratégico; no están operando a un nivel muy humano.»

> Básicamente, con fusiones como la de AOL y Time Warner, estamos en la frontera del cambio. A las personas les resulta casi paralizante. Creo que eso es de lo que no nos dimos cuenta.

La burbuja

«¿Y cómo darse cuenta de que uno está en una burbuja?», pregunta Levin. «Ahora es fácil mirar atrás y entender lo que estaba ocurriendo, pero entonces, en medio de la exuberancia de las empresas "punto com", era fácil justificar los valores extravagantes, porque el mundo estaba cambiando. A eso habría que añadir la complicación de ser director general y cumplir con las expectativas de Wall Street.» Y añade:

> Uno se dejaba llevar por el entusiasmo de los elevados índices de crecimiento. Y es difícil predecir cuándo esos índices pueden estancarse, en especial, cuando el crecimiento es muy rápido.

Se podría decir que un director general tan experimentado como Levin tendría que haber detectado el choque entre las distintas culturas corporativas, típico obstáculo para cualquier fusión, pero Levin no fue el

único que quedó atrapado en la burbuja.

Los de CNBC (cadena de televisión especializada en noticias financieras) estábamos repartiendo en la bolsa gorras que decían «Dow 10.000» ocho meses antes de que se anunciara la fusión entre AOL y Time Warner. En 1999 se publicó el libro de Jim Glassman y Kevin Hassett, Dow 36,000 (en referencia al valor del índice Dow Jones), donde se predecía que el mercado de valores llegaría a esa cifra exorbitante en pocos años (el índice Dow Jones alcanzó el valor de 14.000 antes de caer a la mitad durante la crisis financiera).

Me acuerdo de que presentaba un programa matutino en CNBC que se llamaba Today's Business (negocios actuales) y que entrevistaba a un invitado tras otro, y todos ellos hablaban de la cantidad de novedades que se estaban produciendo en el ámbito de Internet. Y la obsesión por ese tipo de empresas afectó las decisiones respecto de las inversiones. Una vez le pregunté a un prestigioso gestor de dinero (que aún hoy es muy respetado), fuera de cámara: «¿Cómo explicas la cantidad de empresas "punto com" que tienes en cartera? Y me respondió: "Es imprescindible, Bob. Las cotizaciones son un disparate, pero si no las tengo en cartera, pierdo muchísimo en rendimiento respecto de los demás"».

Aunque había un puñado de expertos que advertían sobre los peligros —en este momento me viene a la mente la comparación que hizo mi colega de la CNBC, Ron Insana, entre la situación del mercado y la burbuja de activos que se produjo en Japón en la década de 1980—, no había muchas personas que interfiriesen con el argumento del día, que era el siguiente: los Estados Unidos estaban empeñando su futuro en la bolsa y, en especial, en las empresas «punto com».

Por eso mismo, no resulta sorprendente que se recibiera el anuncio de la fusión con el mismo fervor con que se recibió la burbuja.

Y algunas de las personas que critican más duramente la fusión en la actualidad, en su momento también se vieron atrapadas por el entusiasmo.

Entonces, parece una muestra de humildad que desarma un poco cuando Levin dice: «Me disculpo sinceramente por no haber previsto todo eso». No es común oír una disculpa de labios de un director general... tampoco de ex directores. Pero es posible que sea algo más que una mera medida terapéutica viniendo de un hombre que ahora es dueño de un spa donde ayuda a otras personas a hacer frente a traumas emocionales y psicológicos. Es posible que sea una medida necesaria en el camino de aprender las enseñanzas que dejan las innovaciones en el mundo de los negocios... y de transmitirlas a los que siguen sus pasos.

Lo irónico del asunto es que Jerry Levin —sin el gorila— hizo durante años una presentación al mejor estilo Wall Street de todos los errores que había cometido y que contribuyeron a su éxito. Al fin y al cabo, él era director general de Time Warner. «Estos supuestos errores, en realidad, sirvieron para conformar mi visión estratégica del mundo y han sido un tema bastante constante y recurrente. Probablemente, el rasgo más significativo sea que nosotros siempre estuvimos un poco adelantados.»

Su buena disposición para abrir nuevos caminos, la misma inclinación que provocó el desastre que fue la fusión entre AOL y Time Warner, también dio grandes frutos. Levin considera que esas experiencias forman parte de los mejores errores cometidos durante su carrera empresarial.

Jerry Levin nos cuenta su(s) mejor(es) error(es)

P. Cuando creó HBO, ¿qué fue lo que impulsó su visión?

En HBO, el concepto fundamental consistía en dar a las personas la posibilidad de elegir, en contraste con el horario de programación por el que se rige la cadena. Al principio, era un concepto muy primitivo. Inicialmente no funcionó como se esperaba, porque las personas no estaban acostumbradas al concepto de televisión de pago. Una vez que consiguiéramos el acceso a los hogares y empezáramos a transmitir algunos programas, el concepto arraigaría.

> De los modestos auspicios de HBO me sentí motivado a dar al consumidor la posibilidad de tener elección total, comodidad total y control total. Ésas fueron las características distintivas.

Con la televisión vía satélite ocurrió lo mismo: comenzamos a transmitir vía satélite y nadie creyó que el negocio del cable fuese capaz de dominar ese tipo de tecnología. La idea de que una cadena transmitiese por satélite las 24 horas era inaceptable porque se consideraba que el negocio del cable era una tecnología un poco atrasada... pero funcionó.

P. ¿Cómo consiguió llegar al modelo de negocio que captó a los telespectadores?

Comenzamos a experimentar a fines de la década de 1970 con la televisión en cartuchos, un concepto que servía para ver, detener y seguir viendo la televisión.

Ya existía el club del libro mensual (sistema por el cual los suscriptores recibían un libro nuevo por mes), entonces, lanzamos un club de películas mensuales.

> Sin embargo, creamos el club antes de que aparecieran los vídeos para el hogar; las máquinas que usamos eran muy toscas y el proyecto fracasó. Pero se hizo evidente que si llevábamos a los hogares alguna máquina del tipo de vídeo

VHS, las personas iban a estar contentas.

Esto fue como Netflix (servicio por suscripción que ofrece películas y programas de televisión para ver por Internet), pero 25 años adelantado a su tiempo. Pero tuvimos que cancelarlo.

Otra cosa que descubrí fue que estábamos distribuyendo revistas y periódicos, por lo que pensé ¿por qué no mandar otras cosas a la casa de los consumidores? Formamos un grupo periodístico, invertimos 25 millones de dólares entre 1982 y 1983, y transmitimos vía satélite a un sistema de cable gran cantidad de material de Teletext (empresa que ofrece información en formato de texto para los canales de televisión).

> Se nos presentó el problema de que, en ese momento, no había ordenadores, por lo que el sistema no era interactivo: era unidireccional. Y se lo consideró un fracaso. Pero por lo menos aprendimos que había que ofrecer al consumidor gran cantidad de información por medio de un sistema interactivo.

A principios de la década de 1990, instalamos en un sistema de cable un servicio interactivo que era digital; recibimos a muchos representantes de la prensa, de todas partes del mundo, y yo comencé a pasar una película, y la detuve, y la volví a pasar, hacia delante y hacia atrás. Todo eso se hacía sin cinta, se hacía a través de la red; los medios recibieron la presentación con expresiones de sorpresa y admiración.

Esto fue en 1992 y 1993, pero el equipo era muy primitivo y no era eficaz en función de los costos, tuvimos que cancelar el proyecto. Y se lo consideró un fracaso.

Pero de hecho, todo el material que usamos para el vídeo a la carta, como el software de Silicon Graphics, se utilizó en el vídeo interactivo y digital a la carta. Sin embargo, fue un supuesto fracaso, aunque yo sabía que había consumidores para el producto. A todas esas personas, esas familias de Orlando, les encantó.

Con Internet pasó lo mismo. En Time lanzamos un servicio denominado Pathfinder (explorador). Fue un poco pronto y no teníamos muy claro cuánto ofrecer al consumidor. Y ésa fue mi motivación.

> Consideraba que Internet era la máxima expresión del entretenimiento y la información a la carta, y que iba a cambiar a todas las empresas del sector. Decidí que era imprescindible subirse a ese tren.
>
> Por eso surgió la idea de la fusión entre AOL y Time Warner.

Lo que estoy tratando de decir es que todos esos acontecimientos guardaban una relación estratégica, como hacer circular el DVD o el sistema de televisión de alta definición, HDTV, y formaban parte de un camino —que se inició con HBO— para darle al consumidor control, elección y comodidad totales. Ésa sigue siendo la tendencia del sector de los medios de comunicación en la actualidad. Y ese camino nos ha llevado a Internet (a comienzos de la década de 1990 teníamos un servicio

llamado Pathfinder) y, más tarde, ¡a la transformación digital de Time Warner y AOL!

Acerca de Jerry Levin

Hasta mayo de 2002, Gerald M. Levin fue presidente y director general de Time Warner, Inc., que, en ese momento, era la mayor empresa de entretenimiento y medios de comunicación del mundo, contaba con empresas que lideraban el sector en las áreas editorial y de noticias, cadenas de cable, películas, sistemas de cable, música y servicios interactivos.

Levin, reconocido pionero del desarrollo y la utilización de medios digitales e interactivos, fue impulsor principal, en 1990, de la fusión de Time Inc. (que publicaba revistas y periódicos) y Warner Communications (dueña de diversos medios de comunicación), responsable de la unión de Time Warner, Turner Broadcasting System (especializada en cadenas de televisión por cable) y CNN en 1996, y artífice de la fusión de AOL y Time Warner en 2001. En diciembre de 1992 se convirtió en el primer director general único de Time Warner, después de ser nombrado presidente y codirector general en febrero de ese año, y fue elegido presidente del consejo de administración el 21 de enero de 1993.

Levin se graduó en Haverford College y cursó la carrera de derecho en la Universidad de Pensilvania, donde fue editor de la Law Review (revista de jurisprudencia de la universidad). Ha recibido títulos honoris causa de la Universidad de Vermont, Texas College, Middlebury College, la Universidad de Denver y Haverford College. También fue miembro de la junta administrativa de Haverford College y miembro emérito del consejo de administración de Hampshire College.

Levin dirigió la Bolsa de Nueva York y el Banco de la Reserva Federal de Nueva York, integró la junta directiva y fue tesorero de la Filarmónica de Nueva York.

R. J. Kirk

Aparece en la lista Forbes 400 de los estadounidenses más ricos
Cofundador de New River Pharmaceuticals
(empresa de investigación y desarrollo de productos farmacéuticos),
que vendió por 2.600 millones de dólares
Director general de Third Security, LLC
(dedicada a la gestión de inversiones)

«Sólo podemos aprender de nuestros fracasos. No se puede aprender de los éxitos»

Y allí estaba yo, en esos días típicos en los que uno habla con multimillonarios sobre universos paralelos.

¿Cómo? ¿Qué estoy diciendo? Sí, así es, ése el tipo de conversación que puede llegar a surgir cuando R. J. Kirk empieza a hablar. No hay dudas de que él es inteligente. La Universidad de Virginia no concede una licenciatura en derecho a quienes sufren sopor intelectual. Ese tipo de personas tampoco logra iniciar empresas y obtener inmensos beneficios por dirigirlas y después venderlas. No, no es suerte sino el propio esfuerzo lo que lleva a una persona de orígenes modestos o de clase media a convertirse en multimillonario. Es necesario haber hecho las cosas bien en el camino. Por eso, resulta un poco extraño oírlo hablar de las claves del éxito: dice que no existen. O, por lo menos —y quisiera elegir las palabras adecuadas, porque R. J. es muy preciso—, no se las puede determinar.

Kirk declara: «No sé cómo explicar el éxito. Es una cuestión de pruebas, casi nunca es posible explicar por qué algo tiene éxito». Y piensa que las personas más ricas y exitosas sobrestiman su propia brillantez. «Suelen sacar conclusiones equivocadas de sus logros... una de ellas es que haber llegado hasta donde llegaron los hace pensar que son mucho más inteligentes de lo que realmente son.»

Ésos son los argumentos poco convencionales que esgrime un profesional de los negocios cuya trayectoria le permite opinar sobre las carreras que alcanzaron logros financieros. «Por una especie de cuestión algorítmica, no podemos aprender sino de nuestros fracasos. Es una verdad científica. Es una verdad lógica. Me atrevería a decir que es una tautología. No se puede aprender de los éxitos.»

Kirk explica: «Cuando uno alcanza sus metas no recibe respuestas ni consejos, por lo que, realmente, no puede aprender nada de sus logros. No se pueden identificar los elementos clave que llevaron al éxito. Y no se puede demostrar cuáles fueron, porque no se puede retroceder en el tiempo, modificar distintas variables y tratar de hacer las cosas de otro

modo».

Y yo, tratando de adecuar la conversación a mi nivel de comprensión, pregunto: «Entonces, ¿es como en Viaje a las estrellas, donde se presentan nueve universos distintos?».

Y él responde: «Creo que un físico lo concebiría exactamente así. Si hubiera un universo por cada momento en que hay que tomar una decisión y uno sólo eligiese un camino, no sería posible poner a prueba los otros universos».

Y continúa: «Sin embargo, cuando no se obtienen buenos resultados, surge la posibilidad de sacar algunas conclusiones, y de ese modo el fracaso nos permite aprender algo».

El fracaso no es algo a lo que R. J. Kirk esté muy acostumbrado. Las inversiones y compromisos hechos a lo largo de su carrera empresarial lo llevaron a ser cofundador de General Injectables & Vaccines, empresa del estado de Virginia que suministra material médico en 24 horas. En 1998, el grupo propietario de la empresa la vendió en más de 67 millones de dólares.

A continuación, Kirk y algunos colegas fundaron Third Security, una empresa de gestión de inversiones con sede en Radford, Virginia, especializada en ciencias biológicas. La empresa invirtió capital para poner en marcha una empresa que luego se convirtió en New River Pharmaceuticals y, más tarde, se vendió por una suma que, según se dice, le reportó un beneficio de 1.500 millones de dólares.

Sin embargo, si él no cree en que se pueda aprender algo del éxito, ¿cómo es posible que haya tenido más de uno y se haya vuelto multimillonario? Según él: «Nosotros hacemos análisis de nuestro modelo para conocer los elementos que lo componen y nos adherimos sistemáticamente a ese modelo. Pero no sabría decir cuáles de estos elementos son fundamentales».

«No podría afirmar a ciencia cierta cuáles de esos elementos podrían relajarse de modo tal que obtuviésemos el mismo resultado o uno mejor.»

En mi universo, yo lo explicaría de esta manera: no hay que arreglar lo que no está roto.

R. J. Kirk nos cuenta su mejor error

Mi negocio consiste en organizar equipos de personas idóneas para alcanzar buenos resultados. Ésa es la característica común a todos mis proyectos.

Soy como Louis B. Mayer (jefe de estudio de la Metro Goldwyn Mayer) o David O. Selznick (el productor de Lo que el viento se llevó): un buen productor ejecutivo. No sé mucho sobre actuación, iluminación, vestuario ni dirección, pero soy muy bueno para seleccionar a las personas que sí saben de estos temas y decidir cómo formar grupos que puedan trabajar juntos para alcanzar la meta planeada.

Cometí mi mejor error en un momento de mi carrera en el que ya había tenido varios logros menores. En ese entonces yo ya había estado comerciando con diversas compañías farmacéuticas. Mi primera empresa se dedicaba a distribuir productos especializados, así que yo desempeñaba el papel de jefe de desarrollo de negocios. Por lo tanto, tuve que negociar con las mayores empresas de productos farmacéuticos, y, en ese entonces, también productos bioterapéuticos, del mundo para adquirir el derecho de distribuir los productos en el mercado de los consultorios médicos.

P. ¿Cuál era la empresa?

General Injectables & Vaccines.

Lo que voy a contar me ocurrió varias veces: yo estaba negociando con el encargado de desarrollo de negocios de alguna empresa importante; esa persona y yo nos llevábamos bien, y parecía que el negocio se podría llegar a concretar y que iba progresando por ambas partes. Y la persona me informaba que estaba buscando otro trabajo, incluso a veces me ofrecía su currículum. Cada vez que me pasaba esto, yo consideraba que era inapropiado tratar el tema mientras estuviéramos debatiendo el acuerdo. Entonces, yo siempre posponía el tema mientras durase la negociación.

Sin embargo, cuando concluía el negocio, y sin haberlo previsto de antemano, por lo general me quedaba una buena impresión de las personas con quienes había tenido un trato comercial provechoso. Y a veces, sabiendo que esas personas estaban disponibles, las contrataba. Pero siempre después de finalizado el negocio. No creo haber hecho nunca algo incorrecto.

Si se lleva a cabo una operación satisfactoria con alguien, no es raro que a uno le quede una buena impresión de esa persona. Mi teoría es que, en muchos casos, esa buena impresión se basa en la vanidad. Es decir, a esa persona le gustó la propuesta, a esa persona le caímos bien; por lo tanto, uno cree que esa persona debe ser muy buena. Entonces, mi teoría, en cuanto a lo que aprendí, es que ¡no siempre es así!

Ahora, paso a contar cómo llegué a esa conclusión.

En cierto momento, yo había contratado a cuatro personas con esas características: tres del modo que acabo de describir y otra que contraté para ganarme la aprobación de uno de los principales accionistas de la empresa que yo dirigía; mejor dicho, esa persona estaba emparentada con uno de los principales accionistas (¡otra razón equivocada para contratar a alguien!).

Terminé, pues, con cuatro personas de este tipo en mi empresa. En un momento dado, esas personas se unieron para traicionarme.

Y la enseñanza es la siguiente. Yo me enfurecí con ellos durante un par de segundos. Y un segundo más tarde me di cuenta de que debía haber previsto que iba a ocurrir eso. No tenía ningún fundamento para pensar que esas personas me eran leales.

Yo había supuesto que, si bien antes no habían sido las personas más leales del mundo, sin duda, me serían fieles a mí. Insisto, mi teoría es que esa creencia nació, fundamentalmente, de mi propia vanidad.

Ellos podrán mostrarse interesados en trabajar con nosotros, pero eso debería bastar para que estemos sobre aviso. Y que les hayamos caído bien no significa necesariamente que tengan buen criterio.

En realidad, yo nunca confié en ninguna de esas cuatro personas. Tarde

a. o temprano, descubrí que no debería haber actuado como si confiara en ellas.

b. **Seguramente hubo alguna otra situación en la que ellos favorecieron a la otra parte.**

Hubo varias ocasiones de ese tipo, en las que me pareció que, en realidad, durante las transacciones, intercedían más a favor de la otra parte. Entonces, me vi obligado a examinar su trabajo mucho más a fondo de lo que, en otras circunstancias, hubiese considerado necesario.

Al fin y al cabo terminaron dimitiendo en masa y crearon su propia empresa; después nos enteramos de que estaban preparando ese proyecto desde hacía varios meses... mientras todavía trabajaban para mi empresa (GIV Holdings).

P. ¿Y la empresa que crearon sigue existiendo?

No, fue a la quiebra.

P. ¿Y usted disfrutó con esa quiebra?

Ah, en realidad, fue mucho mejor todavía. Me entablaron una demanda. Yo suelo dar a todos los ejecutivos de mi empresa una participación en los beneficios. Y a esos señores les había otorgado participaciones. Estábamos en medio de una transacción, no voy a entrar en detalles, pero me demandaron por esa cuestión.

Pero sí recibí satisfacción: llegué a un acuerdo con esos señores respecto de su demanda totalmente carente de fundamentos que consistía en comprar sus valores a 50 centavos de dólar por acción; más tarde esas acciones se convirtieron en New River Pharmaceuticals y, en pocos años, se vendieron a Shire (empresa biofarmacéutica especializada en enfermedades raras) por un valor, que estaba ajustado según los fraccionamientos producidos, de 128 dólares por acción. ¡Ellos recibieron los 50 centavos por acción por los que me demandaron!

Sé que su empresa fracasó, pero, más allá de eso, no sé nada de ellos.

P. ¿Y no tuvo esa experiencia con otras personas contratadas de un modo más convencional?

Jamás. Comprendí que los miembros principales del equipo realmente son socios en todos los sentidos. Ellos creen en lo que hacen. No tienen otros proyectos, son totalmente leales, y yo soy totalmente leal a ellos.

De hecho, el motivo por el que sentí lealtad hacia los otros fue que yo se la había concedido.

Realmente creo que soy yo el único que cometió el error —o, por lo menos, el

error del cual soy yo el responsable—; había una sensación de desconfianza que dominó esas relaciones *ab initio*.

P. ¿Tuvo una corazonada?

Sí. Había un elemento de desconfianza que invadía esas relaciones. Y, dicho sea de paso, es algo que ocurre con mucha frecuencia en el ámbito de los negocios.

Si uno aspira a recibir lealtad, tiene que profesar lealtad. No basta con que una organización contrate personas y les pague un sueldo para que ellas se sientan leales a esa organización. No funciona así.

Siempre desconfié de ellos.

Yo no podía reclamar o pretender que confiaran en mí, porque yo nunca había confiado en ellos. Y nunca confié en ellos debido a la situación inicial, en la que ellos —en tres de los casos— me comunicaron que estaban buscando otro empleo. Por lo tanto, jamás confié en ellos.

Acerca de R. J. Kirk

Randal J. Kirk fundó Third Security, LLC en marzo de 1999 y desde entonces es director general de la empresa. En 1984, fue cofundador de General Injectables & Vaccines, Inc. y presidió la junta directiva hasta 1998, año en que se vendió la empresa. Kirk también fue cofundador de King Pharmaceuticals Inc. (empresa de investigación, fabricación y comercialización de productos farmacéuticos) en 1993. Asimismo, en 1996, fundó y fue director de la junta de New River Pharmaceuticals, Inc. (que antes de que la comprase Shire plc en 2007, cotizaba en NASDAQ, la bolsa de valores que abarca empresas de alta tecnología), como también presidente y director general de la empresa entre octubre de 2001 y abril de 2007.

Kirk integró la junta directiva de Clinical Data Inc. (empresa de investigación y fabricación de productos farmacéuticos) en 2002 y pasó a ser presidente de la junta en 2004; es miembro de la junta directiva de Halozyme Therapeutics, Inc. (empresa biofarmacéutica que cotiza en NASDAQ con el símbolo HALO) desde mayo de 2007; presidente de la junta directiva de Intrexon Corporation (firma dedicada a la investigación genética) desde febrero de 2008 y presidente de la junta directiva de Cyntelect Inc. (empresa de tecnología para las ciencias biológicas) desde septiembre de 2008. Fue miembro de la junta directiva de Scios, Inc. (que, antes de ser adquirida por Johnson & Johnson, cotizaba en NASDAQ) entre febrero de 2000 y mayo de 2002.

En 2009, Timothy M. Kaine, gobernador del estado de Virginia, designó a Kirk para que formase parte del consejo de administración de la Universidad de Virginia. Antes de que le confiriesen ese honor, fue rector de la junta directiva de la Universidad de Radford y también formó parte

de la junta fundacional. En julio de 2006, el gobernador lo eligió como miembro del Virginia Advisory Council on Revenue Estimates (Consejo asesor sobre estimaciones de ingresos fiscales del estado de Virginia). Un año más tarde, Kirk aceptó un cargo en la junta de directores para la Virginia University Research Partnership (Asociación para la investigación de la Universidad de Virginia).

Kirk inició su carrera profesional ejerciendo como abogado en la esfera privada. Se licenció en administración de empresas en la Universidad de Radford y obtuvo el doctorado en derecho en la Universidad de Virginia.

La historia de Third Security, LLC comenzó a principios de la década de 1980, cuando Kirk, su fundador, era un joven abogado que ejercía su profesión en el sudoeste de Virginia. De sus inversiones iniciales, entre ellas, la creación de General Injectables & Vaccines, Inc. (GIV), en 1984, Kirk extrajo con rapidez los principios que sirvieron de fundamento al modelo de gestión de Third Security.

GIV fue vendida a uno de sus competidores principales en 1998 por una suma que superó los 67 millones de dólares; poco después, Kirk, junto con un grupo de colegas, creó Third Security, en 1999, firma que serviría para administrar sus inversiones personales e instituciones afiliadas. Entre esas inversiones estaba incluida una empresa que luego se convirtió en New River Pharmaceuticals, Inc., comenzó a cotizar en bolsa en 2004 y se vendió a una firma británica por 2.600 millones de dólares a principios de 2007. En la actualidad, Third Security cuenta con más de 50 empleados.

Meredith Whitney

Analista bancaria, predijo los problemas hipotecarios
y el crac financiero de 2008
En 2009, fue incluida en la lista de las 100 «Personas más influyentes del mundo» de la revista Time
Una de las 50 mujeres «a Seguir», según The Wall Street Journal

«A medida que uno avanza en su carrera gana mucha confianza en su instinto»

Meredith Whitney es irresistible. Mira directo a los ojos y transmite su mensaje con una claridad y simpleza que enfatizan la idea y minimizan el estilo de la comunicación. Uno se queda esperando una inflexión pronunciada en su discurso para destacar un concepto, algo que iguale el impacto de lo que está diciendo. Pero con Meredith lo que importa es el contenido, no la exhibición.

Lo cual no significa que sus palabras no tengan fuerza; pegan muy duro. Como cuando hizo «su jugada» el 31 de octubre de 2007. Como analista bancaria del importante fondo de inversión Oppenheimer, pronosticó que el Citigroup aumentaría su capital, vendería sus activos o reduciría sus dividendos. Las acciones de la compañía se desplomaron y sobrevino la crisis financiera. Era casi como si ella hubiera sido la única analista que se animara a decir: «¡El rey está desnudo!», mientras proseguía el desfile incesante de instituciones financieras que causaban estragos en Wall Street y Main Street.

Las acciones de Meredith se dispararon.

El periódico New York Post la calificó como una de las 50 mujeres más poderosas de la ciudad de Nueva York. En 2007 fue designada como el segundo mejor stock picker (seleccionador de acciones) del mercado de capitales en «Los mejores analistas: Stock Pickers» de Forbes.com. Su visión extremadamente bajista sobre los bancos le valió la portada de la revista Fortune en su edición del 18 de agosto de 2008. En octubre fue incluida en la lista de las «50 mujeres más poderosas del mundo de los negocios» de Fortune 500. Ese mismo año, el canal de televisión CNBC la nombró «La jugadora más poderosa del año».

¿Está impresionado? Olvídese de los logros que repasamos. Le voy a decir qué es lo que tiene de especial Meredith Whitney.

Tuve el placer de trabajar con Meredith en algunas ocasiones cuando era presentador de noticias en una cadena de televisión por cable.

Era una invitada habitual en las cadenas más importantes de televisión por cable del país, alguien que pronto regresaría a Oppenheimer para

ocuparse de bancos y corredores de bolsa. Conocía más sobre bancos y cómo evaluar las fortalezas y debilidades de un balance contable o un emprendimiento de negocios de lo que yo jamás podría imaginar en mi vida.

¿Por qué se interesa por Oriente Medio?

Porque posee una gran curiosidad. Porque quiere comprender mejor cada tema. Porque está dispuesta a decir, aun en voz alta y en público: «No sé lo suficiente de esto», para así informarse mejor sobre el asunto.

Así es una persona nacida para ser analista. Más que eso, así es alguien en quien se puede confiar.

Y en realidad, ¿no fue una violación de la confianza lo que condenó a Wall Street? Se ha dicho que Meredith Whitney puede mover los mercados. Esa clase de poder puede venir e irse. Sin embargo, ella dejó en claro que cualquiera que sea su análisis, transmite lo que ve. Uno puede confiar en su persona. Por eso puede mirar directo a los ojos.

«A medida que uno avanza en su carrera», me explica Meredith, «gana mucha confianza en su instinto, porque eso es lo que una persona es en realidad. Así, cuando uno deja que su personalidad aflore por completo, creo que es cuando puede llegar a sobresalir genuinamente en su trabajo.»

Ésa es una lección que aprendió siguiendo su instinto, aun cuando era muy difícil hacerlo.

Meredith Whitney nos cuenta su mejor error

A los 28 años, me ofrecieron un puesto para dirigir las investigaciones sobre instituciones financieras en First Union, que luego se convirtió en Wachovia. Era la persona más joven de Wall Street a la que le habían ofrecido ese puesto. Empezar en esa tarea a los 28 años era algo intimidante. Muy pocos amigos míos tenían un trabajo tan importante. Era difícil por muchas razones, pero sabía que era lo apropiado para ese momento.

Estuve allí desde el último trimestre de 1998 hasta mayo de 2002. Durante ese período, hice lo que me habían pedido: construir una práctica de instituciones financieras. Tuve la visión correcta sobre los mercados: alcista en el momento indicado, es decir, cuando fue el remanso después de la caída de las punto com, en marzo de 2001. Me puse muy alcista con las instituciones financieras por la idea de que tantas acciones se estaban depreciando debido a su falta de ingresos por flujo de fondos, que las instituciones financieras con flujos de fondos sólidos deberían acumular primas por acciones y flujos de capital. Creía que con unos cuantos nombres de tarjetas de crédito y con otras compañías que tuvieran un flujo de fondos sólido, los beneficios subirían; y así ocurrió.

Gradualmente, me volví bajista a principios de 2002, y fue la decisión correcta.

Así, durante toda esa época estuve muy satisfecha por mi progreso profesional, sin embargo, no recibía el reconocimiento o la devolución que esperaba de gerencia.

No me ascendieron a directora general en 2001. Y fue algo que me dolió —no me avergüenza decirlo— porque producía mucho con mi trabajo. Era una de las analistas que más producían, si no *la que más*, del departamento.

La primera vez que quedé marginada de ese ascenso quisse renunciar en el acto. Pero cuando iba a hacerlo, me ofrecieron alargar un año mi contrato de dos años, con una mayor remuneración. Tenía muchas dudas de aceptarlo, pero el ofrecimiento llegó justo después de la caída de las punto com, el escenario se tornaba difícil y me aconsejaron tomar el camino seguro. Así que acepté la propuesta.

De todos modos, el lugar ya me había dejado de gustar; no había recibido el voto de confianza que esperaba. No se trataba de dinero. ¡Siempre quise ser uno de esos empleados del mes con una imagen sonriente! Lo que yo necesitaba era el reconocimiento.

> Así pasó un año más, me pagaron y... ¡de nuevo me dejaron sin ascender! Me sentía desconsolada trabajando en un lugar donde no me brindaban el reconocimiento que creía merecer. Entonces, finalmente, renuncié.

Todo fue un gran error ya que al renunciar, podía cobrar mi indemnización en forma de acciones restringidas, pero como una parte de mi contrato incluía préstamos condonables, en realidad le tenía que pagar yo a la empresa para irme. Por otro lado, estaba la idea de que si uno se va de Wall Street, ¿cómo vuelve a conseguir otro trabajo? Además, tuve que firmar un acuerdo de no competencia durante tres años para poder romper mi vínculo. De todos modos, aunque toda la jugada pudo haber parecido un error, la hice basándome en mi instinto.

¡Y fue el mejor error que he cometido hasta ahora!

Terminé tomándome dos años y medio de descanso del trabajo, si bien odié cada minuto de ese tiempo, ya que, como soy una trabajadora nata, puedo hacer mil cosas en un día si estoy hasta las orejas de trabajo, pero si tengo demasiado tiempo libre soy mucho menos productiva. No trabajar me saca de quicio. Además, me quedé fuera del mercado en el momento en que éste empezaba a tomar impulso, en 2003.

No obstante, en ese tiempo leí muchísimo, viajé —gané perspectiva— y, lo más importante, conocí a mi esposo. No creo que, canosa como estaba y trabajando al ritmo que llevaba, hubiera tenido la oportunidad de desacelerarme un poco y conocer a alguien.

Cuando finalmente retomé la actividad, volví a confirmar que haber renunciado fue el mejor error que pude haber cometido, porque al haber estado fuera del sistema, ahora era más independiente. Estar con mi esposo me hizo aún más independiente porque su vida era muy diferente de la mía. Cuando volvía a casa, Wall Street dejaba de ser el centro del universo.

Cuando intenté reincorporarme al mundo laboral, todos pensaban que en su momento me habían despedido. Y no podían estar más alejados de la realidad. El día posterior a mi partida *The Wall Street Journal* me eligió como uno de los mejores *stock pickers* de mi categoría. La realidad es que cuando lo dejé todo, ¡estaba en la cima de mi carrera!

Tuve que volver a empezar desde abajo. Tres años es mucho tiempo para estar fuera del mercado, y tuve que recomenzar de cero. Sin embargo, tenía más de diez años de experiencia en Wall Street, así que podía manejarme con rapidez y superar a los demás.

En enero o febrero de 2006, me volví hiperalcista con los corredores de bolsa, lo opuesto a lo esperado. Creo que Goldman Sachs estaba en 140 dólares y yo le puse un objetivo de precio de 190. La gente pensaba que estaba fuera de mis cabales: la acción terminó el año por encima de los 200.

El mercado tenía muy pocas expectativas de mí (o ninguna): estaba por debajo del alcance de su radar, y de un momento a otro el radar me empezó a detectar. Entretanto, tenía mucha más experiencia que la mayoría de mis competidores, pero había estado alejada. Así que era la situación perfecta, porque uno siempre quiere que lo subestimen.

> Tuve que trabajar muy duro para establecer mi posición, y lo que traía era un enfoque no convencional, alejado de la ortodoxia de la investigación, que era único. Y todo se lo debía a mi instinto. Me puse en manos del instinto para guiar mi investigación, y usé la información para confirmar o refutar a mi instinto. Nunca espero que las cosas sean siempre iguales.

El éxito por seguir el instinto brinda una seguridad que hace que uno confíe plenamente en él.

Entonces me alejé de CIBC[1] porque su cultura no era lo que estaba buscando. Y mi instinto me decía que debía empezar un negocio que reflejara mi búsqueda. He trabajado sólo para dos empresas. Bueno, en realidad tres. ¡Estaré con la actual (Meredith Whitney Advisory Group, LLC) hasta el final!

Acerca de Meredith Whitney

Meredith Whitney es la presidenta ejecutiva de Meredith Whitney Advisory Group, LLC, una firma de selección de inversiones estratégicas y macroinversiones. Bien respaldados por su trabajo de investigación, Whitney y su equipo abarcan un gran abanico de instituciones financieras: bancos grandes, medianos y pequeños, corredores y compañías independientes de financiación comercial y de consumo.

Antes de fundar el Meredith Whitney Advisory Group, Whitney fue directora general y analista jefe de instituciones financieras de Oppenheimer & Company, Inc. Durante su permanencia en Oppenheimer, se destacó principalmente por su investigación sobre la caída final de los precios del consumo doméstico, el futuro del negocio hipotecario estadounidense y los préstamos al consumo, con especial dedicación al mercado de las tarjetas de crédito.

En 2007, escribió de manera prolífica acerca de las amenazas que entrañan la influencia ponderada de los organismos de calificación sobre

los determinantes del capital regulatorio y los riesgos de las aseguradoras de deuda para las instituciones financieras. En 2006, realizó una presentación ante la Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) sobre el consumidor estadounidense y los riesgos del mercado de los créditos hipotecarios subpreferenciales.

1. (N. del Traductor: Uno de los bancos mayoristas más importantes de Estados Unidos.)

Antes, Whitney había trabajado como analista financiera en Wachovia Securities, CIBC World Markets y Oppenheimer.

En 2009, Whitney fue incluida por la revista Time como una las 100 «personas más influyentes del mundo», y el Wall Street Journal la ubicó en el primer lugar de su categoría entre los mejores analistas de inversión. La publicación Fortune la incluyó como una de las 50 mujeres más poderosas por segundo año consecutivo e integró la lista de Crain[1] de Las 40 de menos de 40. En 2008, fue seleccionada como una de las 50 mujeres para observar por el Wall Street Journal y una de las 30 poderosas de la revista Smart Money. También fue elegida para el Equipo de Investigación de Estados Unidos de la publicación Institutional Investor en 2008. Whitney se graduó en la Universidad Brown.

1. (Nota del Traductor: Web de noticias financieras de Nueva York.)

Jason Kilar

Presidente y director general de Hulu LLC
Graduado por la Escuela de Negocios de Harvard
Casi diez años en la dirección de Amazon.com

«Aspiramos a ser una compañía líder; ésa es nuestra meta»

He visto el futuro de la televisión: se llama Hulu.

Bueno, quizá Hulu no sea el futuro absoluto, pero sí algo bastante parecido. No hay duda de que cuando uno entra en Hulu.com, está viendo un futuro en el que se unen la televisión e Internet.

Uno puede mirar miles de programas de televisión famosos (y no tan famosos) en esta web, sin coste alguno y durante un cierto tiempo. ¿Se perdió una emisión del Daily Show (Programa diario) de Jon Stewart? ¿Quiere saber qué dijeron en The View (La visión) el otro día? ¿No pudo ver un episodio de Betty la Fea o de Mujeres desesperadas?

¡No lo grabe con TiVo,[1] búsquelo en Hulu!

También puede pagar algo para acceder a la biblioteca de programas y contenidos ya transmitidos que no se pueden encontrar en ningún otro lugar. Y recuerde que esto no es YouTube, es decir, Hulu brinda sólo programas con producción profesional.

En Hulu, la sensación es que la ya borrosa división entre la televisión y el ordenador desaparece por completo. Como consumidor de entretenimiento, ¿le gustaría tocar un par de botones y que, como por arte de magia, apareciera en la pantalla el programa que quiere ver? Esto se acerca bastante.

Así describe la empresa su presidente, Jason Kilar.

1. (Nota del Traductor: Una tecnología que permite grabar programas de televisión en formato digital.)

«Hulu es un servicio premium de vídeo en línea, una manera de que la gente pueda encontrar y disfrutar contenidos premium de todo el mundo cuando, donde y como quiera.»

Esta afirmación suena como propia de un graduado de Harvard con un posgrado de la Universidad de Carolina del Norte.

Kilar tiene el pedigrí educativo necesario para llegar lejos en la industria del entretenimiento. Y su experiencia en el sector incluye dos años en Walt Disney Company y más de nueve en Amazon.com. Este currículum es el que necesitan las cadenas televisivas NBC, Fox y ABC para confiarle a alguien la dirección de un sitio web que responde la pregunta que

atormenta a todas las empresas de medios: ¿Cómo se puede ganar dinero después de haber invertido millones en contenidos y que nadie quiera pagar por ellos?

«El mundo está repleto de excelentes creadores de contenidos. Trabajamos con ellos para distribuir y posibilitar que esos contenidos lleguen a un público numeroso y bien dispuesto», dice. Y parte del trabajo de Kilar en Hulu es gestionar el contenido creado a lo largo de décadas con los métodos anteriores de distribución de la televisión para que la gente de hoy tenga acceso a ellos. No obstante, también tiene la mira puesta en el futuro:

> Estamos entrando en lo que creo que es una época de oro para los medios. En Hulu brindamos la capacidad para encontrar y disfrutar los contenidos premium de todo el mundo cuando, donde y como uno quiera. Ésa es nuestra misión.

Sin embargo, ¿qué sabe una persona que dirigió el negocio de los DVD de Amazon sobre brindar contenidos de medios por Internet?

«En la superficie, se trata de negocios muy distintos», apunta Kilar. «Uno es un sector financiado por la publicidad y el otro, un negocio minorista de ingresos por caja registradora. Pero hay tantas similitudes entre sectores dispares que la gente no las ve en un principio. Cualquier éxito de una compañía se basa mayormente en la función de su cultura.» Comenta:

> Uno puede ver que las compañías que son líderes mundiales tienen muchas características en común respecto de la cultura. Y en relación con Hulu, uno de los rasgos más importantes de nuestra cultura es ser obsesivos con nuestros clientes.

«No sorprende —continúa— que estos elementos también se hallen en otras firmas de primera línea que uno conoce. Sea Amazon, Wal-Mart, Starbucks o cualquier otra: existe una obsesión con el cliente y con la experiencia del cliente. Y sin duda aspiramos a ser una compañía líder en todo el mundo. Sabemos que estamos comenzando y aún no hemos alcanzado esa categoría, pero es nuestra meta.»

> Sucede que nuestro producto es digital, mientras que la mayoría de los productos de Amazon son físicos, pero intentamos ir más allá de esa diferencia.

Existen similitudes desde una perspectiva muy práctica, dice Kilar. «Ambos tenemos una enorme cantidad de productos para ofrecer a los usuarios; queremos estar seguros de que pueden acceder a ellos (que pueden buscarlos y encontrarlos) y tener una experiencia maravillosa como clientes. Cuando uno piensa en las cosas más abarcadoras que realmente importan —la cultura, los valores y los principios—, y en cómo hacemos las

cosas online, encontramos muchas semejanzas.»

Pero si Kilar tiene razón, que las compañías se basan más en los valores que las guían que en lo que venden, ¿dónde aprendió los valores adecuados para estar al frente de Hulu? En Amazon.com, donde el presidente de la empresa, Jeff Bezos, le dio lecciones de liderazgo para épocas de prosperidad y también de crisis. Dice Kilar:

> Uno aprende más a través de los errores y las épocas malas que de los momentos favorables.

Hubo un episodio en particular que ocurrió cuando Kilar estaba en Amazon que todavía hoy recuerda.

Jason Kilar nos cuenta su mejor error

Este episodio ocurrió cuando estaba en Amazon. En noviembre de 1998, yo estaba a cargo de la sección de DVD. El negocio marchaba sobre ruedas y queríamos determinar a través de métodos analíticos hasta dónde podíamos bajar los precios de los DVD.

Entonces la intención de Amazon fue, además de tener el surtido más amplio, también ofrecer un gran valor por los productos de su catálogo.

Mi equipo se esforzaba por traducir esto a términos analíticos: ¿Podíamos costear una reducción de precios aún mayor de la que ya habíamos hecho?

El modo que encontramos para hacerlo fue a través de una prueba de carácter científico. Nos enorgullecemos de ser muy rigurosos desde el punto de vista analítico. Hasta el punto que nos permitimos usar los datos como un apoyo para tomar decisiones, y en este caso pensábamos hacer lo mismo.

Iniciamos una prueba online de tres semanas de duración en una tienda nuestra de DVD y vídeo donde los precios ya llevaban bastante tiempo rebajados.

> Lo que tratamos de hacer durante tres semanas fue bajar los precios para la mitad de los clientes. La selección se hizo al azar porque queríamos ver después de 21 días de pruebas cuánto crecía la demanda con la rebaja de los precios.

Si el incremento de la venta era el suficiente, podríamos justificar la reducción de los precios, porque al final del día uno tiene que vender mucho más si los precios son más bajos. Entonces se trataba de un simple ejercicio de matemáticas.

Creo que cualquiera puede imaginarse cómo vivíamos el asunto. Lo seguíamos todo el tiempo online. En un momento de la prueba alguien dejó este mensaje: «Ey, veo algo interesante aquí. Tengo un DVD a este precio, pero mi amigo tiene el mismo DVD por este otro precio».

Lo que vino a continuación fue una tormenta de dimes y diretes. Las cosas explotaron más rápido en Seattle. Había un montón de teorías circulando sobre las intenciones de Amazon con la movida. Recibimos muchas acusaciones de que

hacíamos esto con la gente que nos había comprado muchos artículos antes, o que estábamos implementando algo sólo para los nuevos clientes, o que hacíamos algo basándonos en información económica a la que no teníamos acceso...

Había muchas teorías conspirativas dando vueltas. «¿Qué persigue Amazon?» era una de las preguntas que circulaban.

En cuanto los hechos tomaron ese rumbo, tuvimos que realizar un «gabinete de crisis» con los responsables de cada área de la compañía para tratar de frenar la polémica.

> Todo el asunto fue un error mío, por efectuar una prueba de la manera en que lo hicimos. La intención era buena, pero claramente no era el procedimiento correcto por unas razones que son más que obvias en retrospectiva.

En el «gabinete de crisis» estaban el jefe de relaciones públicas, el jefe de comunicaciones, el presidente de la compañía —Jeff Bezos— y yo.

Nos juntamos en la sala de reuniones del sexto piso de la casa matriz de Amazon. En los alrededores había varios vehículos de los medios, con sus antenas satelitales preparadas, y los periodistas que transmitían en vivo desde allí querían escuchar qué teníamos para decir sobre el conflicto.

Lo interesante de esto es, en primer lugar, cómo actuó Jeff respecto a mí, y en segundo, cómo explicamos la situación. Se pueden imaginar cómo me sentía yo cuando subía las escaleras hacia la sala para contarles a los demás jefes qué había sucedido y cómo estaba gestionando el asunto mi departamento.

No tenía sensaciones muy negativas sobre mi futuro profesional en ese momento. En aquel entonces llevaba dos años en la empresa, y estaba muy entusiasmado con el rumbo de la compañía, pero tenía mucho que resolver en el aspecto de las relaciones públicas y el desorden que el malentendido había generado en la empresa.

> Cuando entré en la sala de reuniones, me sorprendió mucho lo tranquilo y cómodo que estaba Jeff Bezos. Si uno se acercaba a las ventanas, podía ver sin asomarse demasiado los vehículos de los medios esperando abajo, ¡y Jeff estaba tan tranquilo y cómodo! Estaba claramente concentrado en el tema por resolver, pero se mostraba muy tranquilo, hasta relajado podría decir por la forma en que se relacionaba conmigo y lo comprensivo que era con mis acciones.

Se mostraba serio en relación con el tema, pero estaba relajado en términos de interacción personal. Y me demostró un gran apoyo.

Entonces separamos las cuestiones por tratar de las personas. En realidad fue él quien lo hizo. Y fue muy interesante cómo llegamos enseguida a la raíz del problema. Sucedía que la percepción tenía la misma importancia y valor que la integridad acerca del modo en que operamos. Uno de los principios fundamentales en Amazon es el enfoque científico hacia el negocio. Es algo que está muy arraigado en las prioridades del personal de la empresa. El enfoque científico siempre me inspiró para manejarme en las empresas con las que me quiero asociar. Es algo que hoy aplicamos con convicción en Hulu: tomamos el camino más directo en todo lo que

hacemos.

Quedó absolutamente claro que nuestra jugada tuvo buenas intenciones pero que en retrospectiva fue una gran equivocación, ya que la imagen de Amazon como compañía que se conduce con integridad se había puesto en duda, y eso pesó más que nuestra intención original.

Entonces detuvimos la prueba de inmediato.

> El segundo aspecto observable fue que en el proceso aprendí que las empresas y las personas se definen mejor durante las crisis. Este episodio definió a Amazon y a Bezos y confirmó nuestro enfoque de plena integridad hacia los negocios.

Este punto es esencial para Amazon y para todos nosotros como personas. Jeff tenía un gran interés en ese momento de enseñanza, para guiar y apoyar a alguien en quien se había centrado durante la reunión.

La situación transformó y reafirmó mi visión del modo de actuar de los grandes líderes como Bezos.

Tengan en cuenta que este tipo sabía que al día siguiente lo iban a despertar a las 3 de la mañana para salir en el programa *Today* (Hoy) y presentar una disculpa a todo el país por lo que habíamos hecho, lo que habíamos aprendido del episodio y cómo íbamos a actuar de allí en adelante. Él sabía que lo esperaba la prueba de someterse a un presentador importante de noticias que lo iba a cocinar a fuego lento. Y lo primero que quería hacer era lo correcto: disculparse y explicar lo que había sucedido. Iba a decir que tuvimos la mejor intención pero que sin duda habíamos cometido un error, y luego iba a exponer qué haríamos en el futuro.

> Revisándolo pasado el tiempo, si bien fue una lección muy dolorosa —y habría sido más cómodo evitar la experiencia—, aprendí mucho como líder y como persona. Aprendí mucho sobre las compañías y qué es lo que define a las compañías. Y, como dije, muchas veces las compañías se definen en tiempos de crisis.

P. Sobre la prueba en sí, ¿aprendiste algo?

La prueba no influyó sobre las ventas en conjunto porque fue relativamente breve. Finalmente acabamos bajando los precios. Con el tiempo, las ventas aumentaron mucho. Pienso que la reducción de los precios tuvo algo que ver en ello; no fue la única razón, pero sin duda influyó. Resultó una jugada beneficiosa para la compañía también en términos comerciales: pusimos el mayor énfasis en el lugar de la ecuación donde están los precios.

Alrededor del año 2000, implementamos una modalidad de entrega llamada Super Saver (superahorradores), que consistía en que si uno compraba por 25 dólares o más, se le bonificaba el coste del envío; es decir, una estrategia de reducción de precios. A corto plazo, significó un gran desembolso de dinero real para Amazon, porque uno obtenía 4, 5 o 6 dólares de beneficio por los envíos, pero en el negocio a largo plazo, Amazon creció mucho más agresivamente debido a esta estrategia de

disminución de precios. Finalmente tuvo un efecto mayor sobre los resultados netos de la compañía. Por ello, cuando se trata de bajar los precios se debe actuar con coraje y enfocado en el largo plazo. Y sí, al final bajar los precios fue la estrategia adecuada para mejorar los ingresos brutos y los netos.

Acerca de Jason Kilar

Jason Kilar es presidente de Hulu, una joint venture de vídeo online de News Corporation, NBC Universal, Walt Disney Company y Providence Equity Partners. Jason entró en Hulu después de casi una década en Amazon.com, donde desempeñó distintas funciones de dirección. Diseñó el plan original de negocio para que Amazon ingresara en el mercado del vídeo y el DVD, y con el tiempo llegó a ocupar los cargos de vicepresidente y director general de medios para América del Norte de Amazon, lo que abarcaba las categorías de libros, música, vídeo y DVD de la compañía. Finalmente alcanzó el puesto de director en el área de programas informáticos de aplicación para todo el mundo, donde encabezó una organización de cientos de especialistas en tecnología a nivel mundial y reportaba directamente a Bezos. Jason inició su carrera profesional en la Walt Disney Company, donde trabajó en Disney Design & Development (Diseño y desarrollo de Disney). Recibió su maestría en administración de empresas en la Escuela de Negocios de Harvard y se graduó como Phi Beta Kappa[1] en la Universidad de Carolina del Norte, Chapel Hill, donde estudió administración de empresas, periodismo y medios de comunicación.

1. (Nota del Traductor: Una sociedad de tipo académico cuya misión es «promover la excelencia en las artes y las ciencias», e introducir «a los estudiantes más destacados en las universidades líderes de Estados Unidos».)

19

John Cappelletti

Ganador del Trofeo Heisman[1]
Jugó en los equipos de Los Angeles Rams y San Diego Chargers,
de la National Football League
(NFL, Liga Estadounidense de Fútbol Americano)
Empresario

«Los problemas hay que verlos como desafíos»

Si uno se encuentra con John Cappelletti y tiene edad para saber quién es —él no sacará el tema— de pronto se sentirá un niño otra vez. Uno puede olvidar todo lo que le sucedió en los últimos 30 años y volver a los años 70, con un sentimiento que no vivió en años: la admiración.

Comenta Cappelletti: «En general, la gente quiere congelar el recuerdo de uno en un momento de la vida que fue especial para ellos, hayan tenido 15 años o 50 en esa época».

¿Por qué la gente se comporta de esta manera con John Cappelletti? Porque no cualquiera puede decir que jugó al fútbol americano en la universidad, ganó el torneo Orange Bowl sin perder ningún partido, recibió el Trofeo Heisman al mejor jugador universitario del país y luego jugó profesionalmente en la Liga Estadounidense de Fútbol Americano durante ocho temporadas.

Pero eso no es todo. Cuando Cappelletti recibió el premio Heisman, su discurso de aceptación del premio, pronunciado en el estrado, al lado del vicepresidente Gerald Ford, hizo llorar a más de uno de los presentes, cuando detalló la lucha diaria de su hermano Joey, quien se estaba mu

1. (Nota del Traductor: Galardón que premia al mejor jugador de la temporada de fútbol americano universitario.)

riendo de leucemia. El discurso causó tanta impresión que se escribió un libro y se filmó una película para la televisión sobre la vida de Cappelletti y su hermano (Something for Joey [Algo para Joey], de 1977).

«Sorprende que después de tantos años», reflexiona Cappelletti, «todavía sigo recibiendo cartas de niños que leyeron el libro. La maestra les pide que escriban una carta sobre qué sintieron y qué conclusión sacaron de la historia; luego los alumnos juntan las cartas y me las mandan; así, recibo 30 cartas de niños de cualquier lugar del país. Después de todos estos años, cuesta creer el valor que sigue inspirando la historia en tanta otra gente.»

Decididamente, la vida de Cappelletti no es una más. Pero así como

valora todo el cariño no solicitado que recibe, para él aún constituye un pequeño desafío no defraudar a la gente cuando lo conoce. Sobre ese tema, dice:

> Creo que el error más grande es creer que la vida es distinta de alguna manera para las personas que jugaron algún deporte en la universidad o en las ligas profesionales, que esas personas no tenemos los mismos desafíos y luchas que todos los demás. Se nos ve como si aún fuéramos jóvenes deportistas. Pero el tiempo pasa para nosotros también, tenemos familia y libramos las luchas diarias de la vida como cualquiera.

Sus días como jugador de Los Angeles Rams y los San Diego Chargers quedaron en el pasado, algo adecuado a su personalidad, que prefiere no seguir viviendo en el pasado. Hoy exhibe una ética de trabajo que también lo hace un excepcional hombre de negocios. Intenta trasladar su actitud profesional de juego equilibrado en el deporte al mundo de los negocios (después de una serie de inversiones, es dueño de una concesionaria de autos clásicos en el sur de California). Con esta actitud, atiende la interminable sucesión de problemas y desafíos que se presentan en su vida de empresario.

«Cuando llego al trabajo todas las mañanas, antes de entrar en mi oficina paso una media hora respondiendo preguntas de los empleados sobre cuestiones laborales: "¿Podrías mirar esto, por favor? ¿Qué opinas de esto otro? Pasó lo siguiente durante el fin de semana y tenemos que hacer algo". Estas cuestiones las veo sólo como desafíos, porque si uno lo mira todo como un problema es probable que después de un tiempo termine afectado.

»En cambio, si uno dice "OK. Veamos de qué se trata y pensemos la mejor manera de solucionar el asunto", no se consume por dentro. La actitud opuesta sería decir algo como: "¡Dios! ¡Qué más puede salir mal!".»

Concluye Cappelletti:

> Siento que estuve en el negocio el tiempo suficiente como para saber que muchas cosas salen mal. Sucede todos los días. ¿Cómo se arregla el asunto? ¿Desde qué lugar conviene encararlo? ¿Cómo se hace para que la próxima vez salga mejor?

A través de los años el ex deportista aprendió el valor de la actitud positiva en el mundo comercial, y recibió una lección sobre la inversión de negocios mediante una vivencia. Aunque si uno saca el tema en la conversación, él quizá trate de hablar de otra cosa. Cappelletti no vive en el pasado, sino que afronta los desafíos del presente.

John Cappelletti nos cuenta su mejor error

En 2005 tenía una sociedad con una persona; habíamos formado un negocio juntos, comprado un edificio y trabajado unos tres años, cuando de pronto mi socio falleció.

Tenía un hijo que también trabajaba con nosotros. Así que durante varios años más trabajé con él. Yo era un socio minoritario en la empresa, con alrededor de un 30 por ciento. También tenía una parte minoritaria en el edificio, ya que los tres habíamos sido los dueños: el padre, el hijo y yo.

Sabía que estaba en una posición minoritaria, pero nunca pensé que eso importara demasiado. Había una relación de mucha amistad y nunca pensé que la cuestión de los porcentajes gravitara en algo.

Después de unos nueve años de esta relación comercial, el hijo se tomó unas vacaciones. Pensé que después de las vacaciones íbamos a hablar sobre si él querría tomar una parte más activa en el negocio, o incluso asumir el control total. Había sido la empresa de su padre; yo tenía cincuenta y tantos años y pensé que si él quería hacerse cargo por completo de la empresa, encontraríamos alguna manera de concretarlo. Él podía llevar adelante la firma y yo, hacerme a un lado, siempre que el arreglo económico fuera conveniente. El edificio era de ambas partes, y podíamos mantener eso, así que había mucho a favor para que los dos quedáramos satisfechos.

Bueno, el mismo lunes a la mañana cuando vuelve de sus vacaciones, entra en mi oficina y me comunica que estoy despedido. Así de simple. Fue una de esas situaciones en las que uno se queda sin palabras, y lo único que atina a decir es: ¡¿Qué?! ¿Es una broma?

Obviamente, él creía que estaba en la posición para tomar esa decisión. En apariencia venía hablando con los abogados desde hacía meses, y a mí el asunto me tomó completamente desprevenido. Sin embargo, yo tenía los elementos para iniciar un juicio por despido improcedente y lo obligué a indemnizarme por todas las cuestiones: el edificio, la empresa y el despido improcedente, todo a la vez.

Salí muy bien parado porque él se equivocó en algunos aspectos. Su padre y yo teníamos un arreglo verbal sobre ciertas cuestiones del que por suerte había otras personas enteradas; es decir, nuestro convenio no era totalmente secreto. Y debido a ese acuerdo, yo no entraba en la categoría de empleado liso y llano.

No obstante, vivir ese momento de «Estás despedido», después de nueve años de construir una sociedad, es muy difícil.

La lección que aprendí es que conviene ser más cauteloso a la hora de reali zar negocios con otras personas y comprender que si uno es minoría, aunque tenga el 49%, sigue siendo una minoría, y por ello uno no tiene ninguna garantía sobre su puesto. Si otro tiene el control y el interés mayoritario, uno está en riesgo.

En este momento, si yo no voy a ser socio mayoritario, tomo el negocio

sólo como una inversión. No me vuelvo a arriesgar trabajando para la sociedad. Si creo que algo tiene valor y compro un porcentaje de la empresa, sólo me quedo con eso. No me involucro en ninguna otra parte del negocio. Sólo cumplo la función de inversor. Así, cada uno tiene que seguir las reglas y conducirse según los procesos contables normales. Como socio uno puede revisar los libros y asegurarse de que nadie hace lo que no le corresponde. Al menos así uno se asegura de que nadie venga a decirle «Trabajaste bien, pero estás despedido».

Acerca de John Cappelletti

Jugador destacado de la NFL (Liga de Fútbol Americano) en la década de 1970. En su último año fue elegido por unanimidad para el equipo de las estrellas del deporte y ganó el Trofeo Heisman como el mejor jugador universitario del país. Cappelletti, de 1,85 metros y 99 kilos, se unió al equipo Los Angeles Rams en 1974 donde jugó cinco años y después estuvo tres años con los San Diego Chargers, antes de retirarse. En sus ocho temporadas como profesional, Cappelletti corrió con la pelota 824 veces y avanzó un total de 2.751 yardas, un promedio de 3,3 por posesión, y anotó 24 touchdowns. Atrapó 135 pases, con los cuales avanzó
1.233 yardas y anotó cuatro touchdowns.

Fue escogido varias veces como el jugador más destacado del fútbol universitario y reconocido con distintos trofeos de prestigio en Estados Unidos.

Ganador del Trofeo Heisman de 1973, John Cappelletti contribuyó a la temporada invicta de los Nittany Lions, con una marca de 12-0 y el puesto 5 del ránking nacional según las dos encuestas principales relacionadas. Elegido por consenso para integrar el equipo ideal del país en 1973.

El discurso de aceptación del premio Heisman pronunciado por Cappelletti durante la cena de celebración se consideró el más emotivo de la historia de este galardón, dado que honró a su hermano Joey, quien tiempo después moriría de leucemia. Se escribió un libro y se filmó una película sobre la experiencia (Something for Joey [Algo para Joey]).

Jim Cramer

Presentador del programa Mad Money with Jim Cramer
Exitoso gestor de fondos de cobertura
Fundador de la página web TheStreet.com

«Después de un error descomunal nos detuvimos a ver lo que estábamos haciendo y salvamos la empresa»

Antes de que Jim Cramer comenzara a trabajar en CNBC como conductor ya era un gestor de fondos de cobertura famoso y cofundador del sitio en Internet TheStreet.com. Pero fue antes de su gran cantidad de libros sobre invertir en el mercado bursátil.

Antes de su frase «No saben nada», atacando a Ben Bernanke y compañía.

Antes de que siguiera con el programa Today en 2008 durante la crisis financiera y les advirtiera a los inversores que retiraran el dinero del mercado si lo necesitaban dentro de los cinco años siguientes.

Antes de que se convirtiera en blanco —con o sin razón— de todos, desde la administración Obama hasta Jon Stewart.

«Hace mucho tiempo, aprendí», me contó Cramer, «que tienes que hacer que sea interesante.»

Y por cierto él lo hace.

En su programa Mad Money en CNBC, mientras despotrica y cuenta todo sobre las acciones que deberían comprarse o venderse de prisa, tiene la apariencia de alguien que evitaríamos en la parada del autobús. Pero esto es lo que sucede con Jim Cramer. Incluso fuera de cámara, tiene demasiada energía, pero es una de las personas más inteligentes que usted vaya a conocer.

Y no es que su camino hacia Wall Street haya estado lleno de flores. Este hombre trabajaba como periodista de periódicos impresos. De hecho, allí es donde aprendió a «hacer que fuera interesante». En un momento de su vida, pasó nueve meses viviendo en su automóvil. Y mientras averiguaba qué quería hacer con su vida, se graduó de abogado en la Harvard Law School.

Sólo porque no se calla nada acerca de las inversiones en Mad Money, no deje que eso le engañe y le haga creer que es todo lo que hace Cramer o que se trata de un chiste. Y aunque algunos críticos cuestionan la rentabilidad de las acciones que recomienda en su programa, recuerde que Cramer hizo mucho dinero en la vida real. Sabe más que prácticamente todos sus críticos porque él realmente lo logró. Y lo logró siendo flexible cuando compraba y vendía.

El mayor valor que he visto en el trabajo de Cramer en su programa es que puede enseñar cómo pensar en las acciones y las empresas que las negocian como inversiones. Olvídese de si las acciones que él recomienda son rentables o no; no es así como él hizo sus millones.

Él intenta enseñar a los telespectadores cómo evaluar las empresas y las acciones que ofrecen oportunidades de inversión. Si lo mira desde ese punto de vista, le irá mejor que si intenta seguir sus recomendaciones y negociar por día o por posición.

Cramer ya no maneja dinero en forma activa pero, desde 1988 hasta 1997, él superó la rentabilidad del S & P 500 todos los años. Eso incluye 1990, año de recesión, cuando su fondo ganó el 12 por ciento incluso cuando el mercado caía un 7 por ciento. Y en 1995, cuando el S & P se recuperaba con un sólido 34 por ciento, su fondo subió un avasallador 60 por ciento.

Luego, vino el año 1998.

Jim Cramer nos cuenta su mejor error

[En 1998, el S & P subió un 27 por ciento, mientras que el fondo de Jim Cramer creció apenas un 2 por ciento. Él había utilizado una fórmula para el éxito que implicaba comprar acciones en las mejores sociedades de ahorro y préstamo del país. Compraba acciones que cotizaban a un precio menor que su valor contable.]

> Nos metimos en este tipo de acciones de ahorro y préstamo que creíamos se iban vender o crecerían. Esto funcionó durante casi una década.

[Pero en 1998, los bajos tipos de interés hicieron que fuera más difícil que las sociedades de ahorro y préstamo ganaran dinero con depósitos y el gobierno comenzó a oponerse a la consolidación en esta industria.]

Todo lo que había funcionado dejó de funcionar... Los inversores llamaban para saber qué estaba pasando minuto tras minuto... Terminamos perdiendo en cuanto a resultados y a poder adquirir el capital mayoritario. Nuestra cartera de inversiones era mala.

> A mediados de 1998, hablé con mi socio, Jeff Berkowitz. Admitimos que habíamos cometido un gran error y dijimos «No nos gusta lo que estamos haciendo aquí».

Quizá el mercado estaba demasiado sobrevalorado y debíamos devolver el dinero, o bien debíamos aceptar el hecho de que nuestra metodología tenía fallos. Cambiar de estilo se considera una herejía. Pero tuvimos que hacerlo.

Mantuvimos varias charlas por las noches para ver qué era lo que queríamos. Repasábamos las posiciones de nuestras acciones una por una. Habíamos dejado de lado a las ganadoras y hablábamos sobre por qué las perdedoras eran malas elecciones. Tuvimos que hablar con nuestros inversores y decirles que la

metodología que habíamos estado utilizando durante mucho tiempo no estaba funcionando. No fue fácil. ¿Podemos admitir que hicimos algo mal y hacer que los inversores no nos abandonen? Muchos no lo hicieron. Nos quitaron 100 millones de dólares en un día. Fue horrible. Fue abrumador. Nos llegaban muchísimos faxes con órdenes de venta e instrucciones de transferencias.

Fue angustiante para mí porque la mayoría de las personas que se alejaron de mí habían estado conmigo desde 1982. Cerca de un tercio de nuestros inversores se retiraron. Esto me destrozó.

Pero el cambio funcionó. Comenzamos a comprar acciones tecnológicas. Tratamos de averiguar qué empresas iban a superar los pronósticos de beneficios con el importe más alto y tomamos posiciones importantes. En 1999, el S & P ganó un 20 por ciento; ¡habíamos subido un 62 por ciento! Y en el año 2000, cuando el NASDAQ creció un 11 por ciento, comenzamos a vender las acciones tecnológicas y ganamos un 36 por ciento.

> Habíamos cometido un error descomunal y mucha gente se retiró. Pero nos detuvimos a ver con honestidad lo que estábamos haciendo y salvamos a la empresa.

Acerca de Jim Cramer

Jim Cramer se graduó con honores en el Harvard College, donde fue presidente del Harvard Crimson. Trabajó como periodista en los periódicos Tallahassee Democrat y Los Angeles Herald Examiner. Después de un período de tres años, Cramer entró en la Harvard Law School y obtuvo un doctorado en derecho en 1984. Sin embargo, en lugar de dedicarse a la abogacía, entró en Goldman Sachs, donde trabajó en ventas y negociaciones. En 1987, se fue de Goldman para comenzar a gestionar su propio fondo de cobertura. Mientras trabajaba allí, Cramer ayudó a lanzar Smart Money para Dow Jones, y luego, en 1996, fue cofundador de TheStreet. com, que él mismo preside y donde ha trabajado como columnista y colaborador desde entonces.

Cramer es autor de Confessions of a Street Addict, You Got Screwed (Confesiones de un adicto a la calle, usted está en problemas), Jim Cramer's Real Money (Dinero Real de Jim Cramer), Jim Cramer's Mad Money (Dinero loco de Jim Cramer), Jim Cramer's Stay Mad for Life (Siga siendo loco durante toda su vida de Jim Cramer) y, hace poco, publicó Jim Cramer's Getting Back to Even (Cómo recuperar lo que perdió en la bolsa de Jim Cramer).

Mark Cuban

Creador de la web Broadcast.com
Vendió Broadcast.com a Yahoo! y se convirtió en multimillonario
Es propietario del equipo de baloncesto Dallas Mavericks de la NBA

«Doy gracias de que haya pasado eso. Fue el mejor error que cometí en mi vida»

Mark Cuban tiene la vida que la mayoría de nosotros, los hombres de mediana edad, querríamos tener. Creó una empresa virtual que se vendió en miles de millones de dólares y ahora es dueño de un equipo de baloncesto profesional, el Dallas Mavericks, por lo que tiene acceso a tribuna en las canchas de juego de la NBA y les grita a los árbitros cuando piensa que hacen mal su trabajo. ¿Puede su vida ser mejor que eso?

Claro que, a veces, tiene algunos problemas. Por ejemplo, cuando va demasiado lejos, se mezcla con los jugadores del equipo contrario y critica a los árbitros con los medios después del partido. Incluso la liga lo ha llegado a multar con unos cientos de dólares cada vez, acumulando ya más de 1,5 millones de dólares

Su padre era tapicero de automóviles. Y Cuban fue durante un tiempo vendedor, barman, promotor de fiestas y profesor de baile de música disco.

No hizo mucho dinero hasta que comenzó su propia empresa en la década de 1980, llamada MicroSolutions, una consultora de informática. Vendió esa empresa en 1990 e hizo su primer millón (dos millones, en realidad). Tiempo después, hizo sus primeros mil millones.

Incluso ahora, Cuban da la impresión de ser un trabajador manual. Se puede sacar al hombre del barrio, pero nunca se puede sacar al barrio del hombre. Sin embargo, él no es el hombre común. Piensa de forma creativa. Hace las cosas con energía. Y su gran personalidad parece lograr todo.

Piense en cómo ayudó a financiar su educación universitaria en la Universidad de Indiana. Con cadenas de mensajes.

«Definitivamente, son un fraude», me comentó Cuban. «Pero me ayudaron a aprender un montón sobre cómo trabajan los mercados.»

En la década de 1990, creó la web Broadcast.com porque quería ver —y tener el derecho de transmitir— los partidos de baloncesto de la Universidad de Indiana. Finalmente, vendió la compañía a Yahoo! por más de seis mil millones de dólares. Pero si no se hubiera adelantado con sus ideas, habría fracasado en el bombardeo que sufrieron las empresas virtuales.

¿Cómo hizo Cuban para seguir siendo multimillonario? Luego de obtener las acciones de Yahoo!, compró opciones financieras de venta por si las

acciones llegaban a caer. Y así fue, cerca del noventa por ciento del valor. Entonces, siguió siendo multimillonario, mientras que la burbuja de las empresas virtuales se desinflaba.

Cuban hizo una fortuna, pero no es un fanático de los programas informáticos. Es un hombre de negocios que casi no lo fue.

Mark Cuban nos cuenta su mejor error

En mi primer año en la universidad, mis amigos y yo hacíamos fiestas; éramos promotores de fiestas. Todavía no teníamos 21 años, pero nos dejaban entrar en los bares y nos encargábamos de cobrar la entrada y hacíamos mucho dinero. Entonces, ese verano, le dije a un amigo: «¿Sabes qué? Deberíamos intentar hacerlo». Y eso es exactamente lo que hicimos.

Durante mi último año en la universidad, pudimos abrir un bar. Mi amigo puso dinero y yo puse el dinero de mi préstamo para estudiantes y abrimos un bar llamado Motley's Pub, en Dunkirk Square en Bloomington, Indiana.

Se convirtió en el bar de moda de la universidad. Funcionaba de maravilla. Luego, llegó el 12 de febrero de 1979. Nunca lo olvidaré. Teníamos un concurso en el que desfilaban mujeres con poca ropa y el lugar estaba lleno hasta la bandera. Recuerdo que pensé, sabes qué, mejor que tenga mucho, mucho cuidado. Porque estoy seguro de que las autoridades nos van a observar de cerca. No sólo porque estábamos organizando el concurso, sino también porque estábamos arruinando el negocio de todos los otros bares de la zona.

Yo mismo me ocupé de controlar los documentos de todas las chicas que participaban en el concurso. Recuerdo que observé el documento de la primera chica que entró. Pensé, está bien, parece muy joven pero su documento es legítimo.

Entonces, hicimos el concurso y terminó sin complicaciones. Pero el periódico local decidió tomar fotografías. Y había una foto que mostraba a las tres finalistas igual, estaban totalmente vestidas. Resulta ser que un agente de vigilancia vio el artículo y reconoció a una de las tres chicas: tenía dieciséis años y estaba en liber tad condicional por prostitución. Y vinieron a por mí. Eso básicamente fue el fin de mi bar y de mi carrera.

Y cada minuto de cada día, doy gracias de que haya pasado eso. En lugar de todas las cosas maravillosas que me sucedieron desde entonces, aún estaría trabajando en mi bar en Bloomington, Indiana. Fue el mejor error que cometí en mi vida.

Acerca de Mark Cuban

Cuando Mark Cuban compró el equipo Dallas Mavericks el 14 de enero del año 2000, la cara de la organización comenzó a cambiar inmediatamente. De nuevo, los partidos de los Mavericks tenían una atmósfera festiva porque el estadio Reunion Arena se estremeció con el regreso del equipo. Los partidos de los Mavericks se convirtieron en más que sólo partidos comunes de la NBA; eran una experiencia de entretenimiento total.

Cuban no sólo tuvo éxito para infundir un sentido del orgullo y la pasión en los fans de los Mavericks presentándose él mismo como el principal modelo para imitar, alentando desde los mismos asientos que tenía en el pasado, sino que también se convirtió en el primer propietario en los deportes de equipo en alentar a que los fans interactuaran entre sí por medio de correos electrónicos en su propio ordenador personal. Fue gracias a este toque personal que los fans de toda la ciudad y del mundo comenzaron a notar la personalidad enérgica de Cuban y prestaron atención a los Mavericks. Él respondió personalmente miles de correos y muchas sugerencias de los fans han llevado a cambios innovadores, como un nuevo marcador de tres lados que permite la visión del reloj de veinticuatro segundos desde cualquier parte del estadio.

La actitud de Cuban de no importarle lo que cueste y su compromiso con el triunfo han llamado la atención de todos. Desde su primera presentación al grupo hasta su primera temporada como dueño, los jugadores respondieron con un récord de 31-19, incluida una marca de 9-1 en abril de 2000. Además de contratar a entrenadores especiales para la delantera, la defensa y los pases, Cuban prometió hacer todo lo que pudiera para mejorar el equipo. Logró esta meta cuando el club terminó la temporada 2000-2001 con un récord de 53-29, en camino a su primera aparición en las finales después de once años, cuando se convirtieron en el sexto equipo en la historia de la NBA en caer a 0-2 y volver para ganar una serie de cinco juegos contra Utah en la primera ronda.

Antes del comienzo de la temporada 2001-2002, se inauguró el American Airlines Center, el nuevo hogar de los Mavericks.

Antes de comprar los Mavericks, Cuban cofundó Broadcast.com, proveedor líder de multimedia y transmisión de contenidos por Internet, en 1995, y lo vendió a Yahoo! en julio de 1999. Antes de Broadcast. com, Cuban cofundó MicroSolutions, un Integrador Nacional de Sistemas líder, en 1983, y luego la vendió a CompuServe.

Conclusión

Si usted ha leído algunas o todas las historias contenidas en este libro, espero que hayan tenido en usted el mismo efecto que tuvieron en mí. Por alguna razón no me siento tan perdedor al descubrir que incluso los más reconocidos líderes del mundo de los negocios cometen errores. Sin embargo, en una interesante paradoja, también me siento más impresionado. Ahora les tengo más respeto porque sus carreras profesionales no les fueron despejadas como ocurre con los jugadores de curling que barren la superficie de hielo para facilitar el avance de la piedra hasta la diana. Triunfaron no sólo a pesar de los obstáculos encontrados sino, en muchos casos, gracias a ellos.

Como muchos de estos líderes de empresa son buenos gestores, parte de su éxito puede deberse a su capacidad para gestionar errores. John Cappelletti, ex deportista de élite convertido ahora en hombre de negocios, me dijo que los buenos dirigentes resuelven problemas a diario. Los problemas nunca dejan de aparecer, tanto si son de producción propia como si provienen de los empleados o tal vez del mercado. Tratar los problemas y vencerlos es parte del conjunto de tareas a realizar y seguramente todo error se aborda, incluso aquel que puede amenazar una carrera, como un problema más a resolver en el camino hacia el logro de los objetivos personales y profesionales.

Tal vez el modo más inteligente de transformar un error en una situación potencialmente positiva sea el de cambiar la percepción que se tiene de él mismo. **Los errores pueden ser agentes del cambio.** Y el cambio puede ser para bien o para mal. Los errores malos son aquellos que probablemente nos gustaría olvidar mientras que los buenos pueden influir positivamente en nuestras vidas y en nuestras carreras profesionales.

Los errores pueden modificar la trayectoria profesional. Mark Cuban estaba contento con la perspectiva de ser el propietario de un bar en Bloomington, Indiana. Pero su metedura de pata le puso en la tesitura de convertirse en empresario en el campo de los servicios informáticos. A largo plazo su cuenta corriente fue la clara beneficiaria como también lo fueron los simpatizantes de los Dallas Mavericks.

La agente inmobiliaria Barbara Corcoran erró dos veces —la primera al

enviar al New York Times un precio medio de los apartamentos que tenía en venta y la segunda al crear unos vídeos de los interiores de dichas propiedades. El primer error dio lugar a que el Times se dirigiera a ella para que ofreciera información inmobiliaria para toda la ciudad de Nueva York —la cual recopiló rápidamente— y la segunda la llevó a obtener una ventaja en Internet que sus competidores no pudieron igualar durante años.

Los errores pueden crear oportunidades. Veamos el ejemplo del legendario Jack Bogle, cuando calculó erróneamente la política del consejo de administración del Wellington Group y fue desplazado de su puesto de presidente de la compañía. Le comunicaron que ya no podía gestionar más dinero para inversiones. Así que se marchó y creó el fondo de inversiones vinculado a un índice bursátil. Casi todos los planes de pensiones de empresa del país se han beneficiado de dicho error, como también lo ha hecho Vanguard, la empresa que él puso en marcha para ofrecer el nuevo producto.

Jack Welch, el «Ejecutivo del Siglo» de la revista Fortune, pensó que le iban a despedir después de la voladura del techo de un edificio. En cambio, entabló relación con un superior que fue fundamental para el progreso de su carrera. Fue una oportunidad que posiblemente no se le habría presentado sin dicha circunstancia.

Los errores pueden obligar a mejorar el rendimiento. Peter Lynch realmente cometió un error al ganar mucho dinero con una acción. El problema es que podía haber ganado más. Así pues, desarrolló un método mejor para controlar la evolución de una compañía y a su vez su cotización.

Jim Cramer llegó a ser un mejor gestor de fondos de alto riesgo después de que él y su socio dieran graves pasos en falso en algunas inversiones. Cometió un error, lo corrigió y salvó la empresa. Arthur Blank aprendió una lección y contribuyó a que Home Depot creciera muy por encima de las expectativas más descabelladas de Wall Street.

Aunque hay errores que son mejores que otros, hay también algunos **errores que no son realmente errores.** Incluso se podría decir que es una especie de evasión de responsabilidad cuando uno de los participantes del libro describe un incidente como un error cuando tomaron una decisión que todo el mundo pensó que era errónea cuando ellos sabían que no lo era. Pero para ser justos, deberíamos hacer la siguiente pregunta: ¿Sabían con toda seguridad que no era un error en aquel momento? Probablemente no.

Todos estos líderes que triunfaron en el mundo de los negocios siguieron un presentimiento que les llevó a tomar decisiones contrarias a las expectativas de los demás. Es un tema recurrente en muchas de las historias que se cuentan en este libro y en ninguna de ellas nadie me dijo que lamentaba haber hecho caso de esa voz interior.

Steve Forbes ignoró el consejo de su padre y publicó una revista de

negocios en la universidad. Sin embargo, esto no quiere decir que hacer caso de esta voz interior no conlleve un coste.

David Novak, CEO de Yum! Brands ,decidió comprometerse con un nuevo producto de Pepsi porque creyó que era lo que debía hacer. Pero hizo caso omiso de los franquiciados de Pepsi por su cuenta y riesgo. Aprendió una lección dolorosa que siempre tiene en cuenta cuando toma decisiones en la actualidad. Aún hace caso a esa voz interior, pero también escucha unas cuantas que vienen del exterior.

Si pensamos en los resultados positivos que pueden producirse cuando alguien da un paso en falso, resulta difícil creer que los errores reciban tales críticas injustificadas. ¿Sabríamos hoy quiénes son algunas de estas personas si no hubieran metido la pata?

¿Sería hoy Dave Ramsey una persona tan conocida para los millones de familias que buscan ayuda para que gestionen sus asuntos financieros? ¿Escucharía alguien a Peter Lynch si no hubiera diseñado un método de inversión con el que no sólo se obtenían buenos resultados sino que también era sumamente lógico?

Las personas que participan en este libro son líderes empresariales ampliamente respetados y personalidades que se han ganado el derecho a que se sigan sus historias. Yo nunca reivindicaría merecer tal grado de atención. Sin embargo, anticipándome a la pregunta que surgiría de forma natural, «¿Cuál fue tu mejor error, Bob?», he incluido a continuación una historia propia.

Se trata de otro caso en el que se sigue la intuición. Lo que nadie dice es que algunas veces seguir la intuición puede provocar un cierto dolor de estómago.

A finales de los años 80, cuando vivía en la parte de South Bay de Los Ángeles, creé un pequeño periódico deportivo alternativo que combinaba una mirada irreverente al mundo del deporte con un foro para los lectores donde expresaban sus opiniones. Se llamaba L.A. Sports Rag (Rag tenía el doble sentido de «tomar el pelo» y «periodicucho»). Era una gran idea para Internet, pero surgió demasiado pronto... Perdí hasta el último centavo —y más— que invertí en el proyecto.

Sin dinero y con necesidad de trabajo, me entrevistaron y conseguí un empleo en Merrill Lynch como consultor financiero (agente de inversiones en Bolsa) en la sucursal de Brentwood, California. Asistí a un programa de formación de cuatro meses, que culminaba con tres semanas en las oficinas centrales de formación en Princeton, New Jersey. Durante la última semana del curso, descubrí que no se realizaría la visita planificada al parqué de la Bolsa, lo cual me pareció una locura. ¿Cómo iba a hablar con los potenciales clientes sobre lo que estaba sucediendo en la Bolsa si ni siquiera había estado allí? Además, yo había comercializado opciones sobre acciones durante bastante tiempo a mediados de los años 80 y siempre me había preguntado cómo era la Bolsa en la realidad.

Así que hice unas cuantas llamadas telefónicas y organicé una visita al parqué coordinada por algunos colegas de Merrill Lynch. Yo no era el único que deseaba hacer la visita —una compañera de mi sucursal también nos acompañó. Tomamos el tren que va de Princeton a Nueva York y luego emprendimos una larga caminata hasta la parte sur de Manhattan y el bastión del capitalismo americano conocido como la Bolsa de Nueva York (NYSE-New York Stock Exchange). Debo decir que para hacer esta visita tuvimos que saltarnos una clase de venta a puerta fría, que consistía en simular el procedimiento que empezaríamos a poner en práctica el lunes siguiente al llamar a potenciales clientes de una lista y pedirles que invirtieran en los valores recomendados por mí —o por Merrill Lynch.

Nos lo pasamos muy bien. El parqué estaba iluminado como en Las Vegas, pero sin las camareras sirviendo bebidas gratuitas. Yo estaba emocionado de estar en medio de todo aquello. La energía era embriagadora. Conocí a corredores de Bolsa y hablé con especialistas que habían creado mercados de valores que se negociaban en todo el mundo. Hice preguntas sobre el procedimiento de compraventa, examiné los libros donde se registran las transacciones y averigüé lo importante que era para ellas conocer los patrones gráficos y de tendencias de las transacciones a nivel técnico, puesto que su obligación era comprar o vender valores que pudieran ser ofrecidos a individuos o instituciones. ¡Cuántas enseñanzas! Aquello era infinitamente más útil que hacer llamadas a puerta fría, trabajo que ya había realizado durante muchos años en diferentes puestos de ventas.

Pero tal como suele suceder en tantas historias felices luego llegó la mañana siguiente. El día en que nos preparábamos para volver a casa desde Princeton, me encontraba en la habitación de hotel de mi compañera cuando ella recibió una llamada del director de nuestra sucursal en Los Ángeles. Él le dijo que se había enterado de nuestra visita a la Bolsa el día anterior y que con ello habíamos dejado en evidencia a la sucursal. A continuación la despidió. También le comentó que cuando me viera me dijera que yo también estaba despedido. Pensé que no podía ser despedido por una compañera —tenía que participar un jefe en este proceso—, así que cuando al volver a mi habitación sonó el teléfono, no respondí a la llamada.

Los rumores fueron arremolinándose en la clase de formación, incluida una historia que culpaba de nuestro brusco despido a una aventura amorosa sobre una mesa de billar en las instalaciones de Princeton. Esto no era verdad, pero las historias —en especial las picantes— tienden a adquirir vida propia.

El lunes siguiente fui a la oficina de Brentwood. Pensé que tal vez el tiempo transcurrido y el sentido común se habrían impuesto al fervor reaccionario de mi jefe y que ahora nos reiríamos de ello y procederíamos a construir una cartera de clientes. No hubo suerte.

Cuando me vio me dijo: «¿Qué está haciendo usted aquí?».

«Trabajando», respondí.

Movió despectivamente la mano y dijo: «Fuera». Ésa fue toda nuestra conversación. Sin risas de ninguna clase.

Cuando llamé al director de una sucursal de Shearson Lehman Hutton para una entrevista de trabajo, le costó creer que una agencia de Bolsa como Merrill Lynch hubiera invertido en la formación de alguien durante cuatro meses para luego despedirle por una falta tan leve. Merrill incluso imponía la obligación legal de que si una persona se marchaba de la compañía en un plazo inferior a dos años, tenía que devolver a la empresa una suma igual al valor de la formación recibida, y en cambio a mí se me dejaba marchar sin deber un centavo. El director de Shearman aceptó entrevistarme con una condición. «Sólo si usted me dice lo que realmente sucedió.» Así que saqué a relucir la historia de la mesa de billar.

No tardé mucho tiempo en darme cuenta de que me gustaba el mundo de las acciones. Me encantaba hablar de la historia de las compañías y de las oportunidades de inversión, pero no me gustaba hacer cien llamadas diarias a puerta fría tratando de construir una cartera de clientes. Yo no tenía un hermano abogado ni otro contable o financiero que enviaran los clientes hacia mí, como sí tenía nuestro mejor agente de Bolsa.

Al final me cansé. Así que seguí mi instinto y comuniqué al director de la sucursal que me marchaba. Se trataba de un paso arriesgado. No tenía dinero. No tenía carrera profesional. No tenía futuro. Pero mi intuición me decía que debía dejar de hacer lo que estaba haciendo.

Lo único que había hecho con una cierta lógica fue enviar un vídeo casero a una cadena de televisión local que se llamaba Business Channel. Hacían lo mismo que la FNN —más tarde la CNBC— pero a un nivel más local. Inesperadamente, me llamaron. Si todavía hubiera estado trabajando como agente de Bolsa, no habría podido estar disponible.

Después de un par de audiciones, el director de noticias dijo que quería utilizarme como presentador de apoyo de noticias e hizo que me formaran para gestionar el sistema informático. Después de un mes, más o menos, ya estaba preparado para salir en antena, pero nunca me lo pidieron. Cuando hice la investigación pertinente, resultó que el director de noticias había sido despedido. La nueva carrera profesional en la que estaba a punto de embarcarme había muerto antes de arrancar.

Comencé a escribir artículos humorísticos de opinión que enviaba al programa Marketplace de la radio pública, que empezó a emitirlos. Entonces, me llamó el Business Channel. El nuevo director de noticias quería que me incorporara y presentara un show en sustitución de alguien que iba a estar fuera durante una semana. Acababa de empezar mi carrera en el mundo de la televisión.

Desde entonces llevo trabajando en televisión 20 años, presentando noticias e informando a nivel local así como a redes de cable de ámbito

nacional. Hice el seguimiento de un candidato desconocido para el puesto de gobernador de Texas y vi cómo ganaba aquí y allí y luego se abría camino hasta la Casa Blanca. He cubierto la noche electoral durante campañas presidenciales muy igualadas y en 2003 viajé hasta Irak para informar de los acontecimientos posteriores al «fin de las hostilidades de guerra». Yo describo este período como el paso de la fase de luna de miel a la de «Washington, tenemos un problema». Estuve informando sobre Wall Street en la CNBC durante la burbuja punto.com y el crac subsiguiente y trabajando en Washington D.C. cuando un afroamericano hizo historia al prestar juramento como presidente de los Estados Unidos.

Hay muchas otras personas del mundo de la televisión que han disfrutado de mejores y más lucrativas carreras profesionales, pero yo me considero muy afortunado con mi experiencia. En una cierta época en Los Ángeles no tenía adónde ir y estuve a punto de quedarme a vivir en mi automóvil —pero un amigo me dejo dormir en su ropero. Hacer lo que al final acabé haciendo en el campo del periodismo era entonces tan sólo un sueño.

Creo que es justo decir que si yo no hubiera trabajado en televisión, en especial en la CNBC, nunca habría tenido el privilegio de hablar con la gente que ha participado en este libro ni tampoco de poner sus relatos en letra impresa. Y si además las historias que aquí se cuentan sirven de inspiración a alguien de algún modo, consideraré que ha sido un tiempo bien empleado.